Google

olsa

ne

yapardı?

WHAT WOULD GOOGLE DO?

GOOGLE OLSA NE YAPARDI?

Telif Ajansı: Akçalı Telif Hakları

YAYINCI: Kapital Medya Hizmetleri A.fi.

YAYIN YÖNETMEN‹: Pelin Özkan

KİTAP YAYIN KOORDİNATÖRÜ: Tuba Yılmaz

ED‹TÖR: Gülen Çetin Tankut

KAPAK UYARLAMA: Cavit İşici

GÖRSEL YÖNETMEN: Yeşim Kayan-Tolga Üçtepe

1. BASIM: Şubat 2010

YÖNET‹M YER‹: Nispetiye Caddesi,

Akmerkez E Blok Kat: 6 Etiler/‹STANBUL

Tel: (212) 282 26 40

Faks: (212) 282 26 32

e-posta: kitap@kapital.com.tr

MediaCat

K ‹ T A P L A R I

ISBN: 978-605-5755-43-0

BASIM ve C‹LT: G.M. Matbaacılık ve Ticaret A.Ş.

100 Yıl Mah. Mas-Sit 1. Cadde No:88 34204 Bağcılar/İSTANBUL

Tel: (212) 629 00 24

Google

olsa

ne

yapardı?

Jeff Jarvis

Çeviri

Gökçe İnan

Tammy, Jake ve Julia'ya...

İçindekiler

GONY?

13

Google Kuralları

İçindekiler

İçindekiler

303

Diyaloğa devam

319

Teşekkür ve açıklama

321

GONY?

Bana öyle geliyor ki, hiçbir şirket, yönetim ya da kuruluş internet çağında nasıl ayakta kalacağını ve gelişeceğini tam anlamıyla kavrayamıyor.

Google dışında.

Dolayısıyla, günümüzde karşılaşılan zorluklar karşısında şu soruyu sormak mantıklı görünüyor: GONY? Google olsa ne yapardı?

Yönetim, ticaret, haberleşme, medya, üretim, pazarlama, hizmet sektörü, yatırım, siyaset ve hatta eğitim ve din konularında bu soruya bir cevap bulmak, radikal bir biçimde ve sonsuza dek değişimin içinde olan dünyada bir yön bulmak için elzemdir.

Burada bahsi geçen, baş aşağı olmuş, içi dışına çıkmış, genellemelere aykırı ve karmaşık bir dünyadır. Kim derdi ki, ücretsiz seri ilan hizmeti veren bir şirket bütün bir gazete endüstrisini derinden ve kalıcı bir biçimde etkiler; bacak kadar çocukların ellerinde cep telefonları dolaşır; internet, kabloların yapabildiğinden çok daha geniş kitleleri bir araya getirir; elinde klavyesi olan yalnız kovboylar politikacıları ve şirketleri alaşağı eder; eğitimini yarıda bırakmış tipler milyarlar değerinde şirketler kurar? Onlar bütün bunları kuralları çiğneyerek yapmadılar. Sadece, yeni çağın getirdiği kurallara göre hareket ettiler; bu kurallardan bazıları şunlardı:

• Dizginler artık tüketicilerin elinde. Sesleri dünyanın her yerinden duyulabiliyor ve saniyeler içinde devasa kuruluşların üstünde etki yaratabiliyorlar.

• İnsanlar birbirlerine her yerde ulaşabiliyor ve size destek olmak

–ya da cephe almak– için bir araya geliyorlar.

• Kitlesel pazarlar öldü; onun yerini kitlesel nişler aldı.

• İnternet çağını anlatan önemli bir çalışma olan *The Cluetrain Manifest*, 2000 yılında “Pazarlar iletişim yerleridir” dedi. Bu

demek oluyor ki, bir kuruluşta aranan, pazarlama değil iletişim kurma becerisidir.

• Kıtlık ekonomisinden bolluk ekonomisine geçiş yaptık. Ürü-

nün ya da dağıtımın kontrolü, primin ya da kârın garantisi değildir.

• Günümüz pazarında prim yapan şey –üretimde, dağıtımda, pazarlamada ve ürün geliştirmede– tüketiciyi sizinle işbirliği yapmaya ikna etmektir.

• Günümüzde en başarılı girişimler –olabildiğince düşük de-

ğerli ve dolayısıyla büyüme kapasitesi olabildiğince yüksek olan– network’ler ve bu network’lerin kurulduğu yerler olan platformlardır.

• Artık başarının anahtarı metalara, insanlara, ürünlere sahip olmak ya da entelektüel bir çalışmaya imza atmak değil, açık olmaktır.

Google’ın kurucuları ve yöneticileri, internetin getirmiş olduğu değişimi kavramış durumdalar. İşte tam da bu yüzden bu kadar başarılı ve güçlüler; Times of London’ın dediği gibi, “dünya tarihindeki en hızlı büyüyen şirket”i işletiyorlar. Aynı şey, Facebook’un kurucusu Mark Zuckerberg; kendini craiglist’in kurucusu ve müşteri hizmetleri temsilcisi –şaka yapmıyorum– olarak nitelendiren Craig Newmark; Wikipedia’nın kurucularından Jimmy Wales; Amazon’un kurucusu Jeff Bezos ve Digg’in yaratıcısı Kevin Rose gibi yıkıcı kapitalist ve yarı kapitalist için de geçerlidir. Onlar, dünyaya bizlerden çok daha farklı bir açıdan bakıyorlar ve sonuç olarak, yeni yöntemler ve yeni fikirler sayesinde artık yerle bir olmuş eski sistemlerin modası geçmiş

kurallarına uymayan farklı kararlar alıyorlar.

İşte bu yüzden bütün bu değişim karşısında verilmesi akıllıca olan tepki, kendimize bu inovatiflerin –Mark’ın, Craig’in, Jimmy’nin, Jeff’in, Kevin’in

ve tabii ki Google'ın– ne yapacağını sormaktır. Google, kendi felsefesini web sitesinde cömertçe paylaşıyor ve “Google'ın doğru olduğuna inandığı 10 şey”i sıralıyor. Bunlar, çalışanlara aşılan-GONY?

mak istenen derin fakat net PowerPoint satırları (ve bu satırlar, çalışan sayısı bir yılda yüzde 50 arttığında –2007'nin sonunda 16 bine, bir sonraki yılın bitiminden evvel 20 bine çıktığında– özellikle gerekli):

“Kullanıcıya odaklan, gerisi gelecektir” diyor Google. “Bir tek şeyi iyi, gerçekten iyi yapmak en iyisidir… Hızlı yavaştan üstündür…

Kötü olmadan da para kazanılabilir… Orada bir yerlerde her zaman daha fazla bilgi vardır… Bilgi edinme gereksinimi, sınırları ortadan kaldırır…” Bunlar faydalı şeyler fakat resmin bütününü görmemizi sağlamıyorlar. Google'ı izleyerek öğrenecek daha çok şey var.

Başlıkta sorduğum soru; farklı şekillerde düşünmek, yeni zorluk-larla karşılaşmak, problemlere yeni çözümler üretmek, yeni fırsatları görmek, ekonomik ve toplumsal yapıya farklı açılardan bakmakla ilgilidir. Ben dünyaya Google'ın gözlükleriyle bakmaya, onun başa-rısını belli bir mesafeden analiz edip incelemeye çalışıyorum ki böylelikle öğrendiklerimizi şirketlerimizde, kurumlarımızda ve iş hayatımızda kullanalım. Google'ı hep birlikte söküp, parçalarına ayı-

racağız. Aynı şeyi siz de, başarısını düşündürücü ve hayranlık uyandırıcı bulduğunuz başka rakipler, şirketler ve liderler için uygula-yabilirsiniz. Aslına bakarsanız, yapmalısınız da.

Google, farklı açılarla düşünmede bizim için bir rol model, çünkü o istisnai bir başarıya sahip. İnternet trafiğini ölçen Hitwise, Google'ın 2008 yılında, arama motorları arasında Amerika Birleşik Devletleri'nde yüzde 71, Britanya'da ise yüzde 87 payı olduğunu ifade etti. Reklam hizmeti veren DoubleClick şirketini 2008 yılında devralmasıyla birlikte Google, Attributor'a göre online reklam hizmetlerinin yüzde 69'unu, IDC'ye göre online reklam gelirinin yüzde 24'ünü ele geçirdi. 2008 yılında Google'ın reklam geliri, Britanya'da en çok reklam alan kanal olan ITV'yi solladı ve

Britanya'daki tüm ulusal gazetelerin toplam gelirini geçmesi bekleniyor. Ve Google hâlâ uçmaya devam ediyor: Google'ın 2007'deki trafiği bir yıl içinde yüzde 22,4'e fırladı. Artık kaç tane server kullandığını söylemiyor

–tahminler milyonlara varıyor– ve kaç tane sayfa görüntülediğinden bahsetmiyor, ama 1998'de başladığında 26 milyon sayfayı içeriyordu;

2000'e gelindiğinde bu sayı bir milyara çıktı ve 2008'in ortalarında bir trilyon web sitesini görüntülediğini söyledi. Millward Brown BrandZ Top 100'e göre Google, 2007'de ve 2008'de dünyanın bir numaralı markasıydı.

Bu arada, online dünyanın eski kralları olan Yahoo ve AOL'nin modası çoktan geçti. Bunlar eski kurallara göre iş yapıyorlar. İçeriği ve dağıtımı kontrol altında tutup, müşteri ve ilgi çekebileceklerini düşünüyorlar. Kendilerine bir hedef belirliyorlar ve tüketicilerin ayaklarına gelmesi gerektiğini düşünecek kadar kibirliler. Gelirlerinin büyük bir kısmını, bu insanları kendilerine çekmek ve ellerinde tutmak için pazarlamaya ayırıyorlar. Yahoo! eski tip medya şirketi.

Google, ilk post-medya şirketidir. Yahoo'nun tersine Google bir portal değildir. O bir network ve platformdur. Google dağıtım odaklı düşünür.

İnsanlara kendi gider. Web'in her yerine dağılmış Google parçacıkları vardır. Google gelirlerinin üçte biri –2008'de bunun toplam 20 milyar dolar olması bekleniyor– Google.com'dan değil, internetteki diğer sitelerden elde ediliyor. Bakın bunu nasıl yapıyorlar: Benim blogumun

–Buzzmachine.com'un– anasayfasındaki Google AdSense kutucuğu beni Google imparatorluğunun bir parçası haline getiriyor. Google bu reklamlar için bana para gönderiyor. Google, arama sonucu bana okuyucu gönderiyor. Google benim blogumdan bu okuyuculara daha çok reklamını göstererek yararlanıyor ve sitemin neyle ilgili olduğunu bildiğinden bu reklamları hedef kitleye çok daha uygun, çok daha etkili ve kârlı kılabiliyor. Ben Google'ı kendi siteme aldım, çünkü o, yapmak istediğim şeyi yapmamda bana yardımcı oluyor.

Karşılık olarak ben de Google’ın reklamlarını sayfama koyarak ve onun YouTube videolarını, GoogleMap’lerini ve Google arama kutucuğunu bloguma yerleştirerek yayılmasına yardımcı oluyorum. İnternette bir sayfaya bağlandığımda, bu sayfanın neyle ilgili olduğunu ve ne kadar popüler olduğunu anlaması için Google’a yardımcı oluyorum. Bütün

“tık”larımız ve bağlantılarımızla hepimiz bunu yapıyoruz. Google bu verileri organize edecek ve kendi yararına kullanacak kadar zeki. O, kitlelerin zekasını kullanıyor ve bu nedenle bize saygı duyuyor. Go-GONY?

17

ogle bizlere güveniyor (yani çoğumuza; şu kahrolası spamciler dışında

–fakat yine de Google’ın, aramızdaki bozguncuları ortaya çıkarmak için kendi yöntemleri var). Google biliyor ki bizler, meraklı insanların oluşturduğu küçük gruplardan, bilgi ve coğrafyadan oluşan neredeyse sonsuz bir evrende yaşayan bireyleriz. Google bizlere bir sürüymüşüz gibi davranmıyor. Google biliyor ki, toplum farklılıklardan meydana gelir – önemsenmesi gereken bireydir. Google kendini bir ürün olarak görmüyor. Kendini bir hizmet, bir platform, insanları sınır tanımaz hâle getirmenin bir yolu olarak tanımlıyor.

Bugün hayal etmesi çok zor ama Google başarısız olabilir. Etkin bir biçimde çalışamayacak kadar kontrolsüz büyüyebilir (içerdekiler-den duyduğuma göre, şirket o kadar büyükmüş ki işleri çabuk yerine getirmek gittikçe zorlaşıyormuş). O kadar çok baskın hâle gelebilir ki, hükümete bağlı regülatörler onu bölmeye çalışabilirler. 2008’de ABD

Adalet Bakanlığı, Yahoo’daki reklamları artırmak ve reklam pazarında Yahoo’yu baskın kılmak için Google’ın anlaşmalarını incelemek üzere ünlü bir savcı tuttu (fakat belirtmek gerekir ki, Google sahip olduğu bu pozisyonu Yahoo’nun, gazetelerin ve reklam ajanslarının dünden razı işbirlikçiliğiyle kazanmıştı). Google o kadar çok büyüyebilir ki, daha fazla büyümesi imkansız hâle gelir; ki şu anda olmakta olan da bu. Google, bizlerle ilgili sahip olduğu verileri kötüye kullanarak ya da ona olan artan bağımlılığımızı (kablolu yayın, telefon ve havayolları şirketlerinin yaptığı gibi) bizleri zor durumda bırakmak için kullanmaya karar vererek

güvenimizi kaybedebilir. Yolunu kaybedebilir ya da her şeyi öylece berbat edebilir. Gmail istisnai bir biçimde kullanım dışı kaldığında Google'ın CEO'su Eric Schmidt dünyaya şunu hatırlattı:

"Biz mükemmel değiliz."

Bu nedenle Google olmaya, onun yaptığı her şeyi taklit etmeye çalışmakla kafayı bozmayın. Bu kitap Google'dan, onun kurallarından, teknolojiden ya da iş dünyasından çok daha fazla şeyle ilgili. Bu kitap, dünyaya Google'ın gözlüklerinden bakmak, kendimize has yeni bir bakış

açısı edinmek ve her şeyi farklı görmeye başlamakla ilgili. Bu açıdan bu, Google ile ilgili bir kitap değil. Sizinle ilgili bir kitap. Sizin dünyanız, 18

bu dünyanın sizin için nasıl değişmekte olduğu ve sizin bundan ne kazanabileceğinizle ilgili.

Kendi kendine "Google olsa ne yapardı?"yı sorması pek de elzem olmayan kişileri ya da kuruluşları adlandırmak zor –reklamcılar mı, havayolları şirketleri mi, perakendeciler mi, otomobil üreticileri mi, bilgisayar şirketleri mi, moda tasarımcıları mı, telefon şirketleri mi, siyasetçiler mi, hükümet liderleri mi, üniversite hocaları mı?

Bu kitabın bir sonraki bölümünde, bu soruyu kendi yaşamınız için cevaplamanıza yardımcı olacağım. Google'ın kullandığı yöntemlerin bilgeliğini yaşamımızda ve işi hayatımızda uymamız gereken bir çeşit kurallar listesine dönüştüreceğim. Sonra, bir sonraki bölümde, bu kuralların her birini farklı düşünme ve hareket etme egzersizi olarak analiz edecek ve çok sayıda şirkete, endüstriye ve kuruluşa nasıl uygulanabileceğini göstereceğim. Son olarak, Google gibi düşünmenin hayatlarımızı ve Google Jenerasyonu'nun geleceğini nasıl etkilediğini inceleyeceğim.

İşe –Google'ın verdiği yetkiyle– dizginlerini ele geçirdiğimiz ekonomik ve toplumsal yapıdaki yeni güç dengesini incelemekle başlayacağız.

Google Kuralları

Yeni İlişki

Kontrolü insanlara verin, onu kullanalım

Dell vakası

En kötü müşteriniz en iyi arkadaşınızdır

En iyi müşteriniz sizin ortağınızdır

Kontrolü insanlara verin, onu kullanalım

Google'ın kurallarına geçmeden önce, izninizle, internetten öğrendiğim kendi başlıca kuralımdan bahsedeyim:

Kontrolü insanlara verin, onu kullanalım. Vermezseniz bizi kaybedersiniz.

Bu, yeni çağın en temel kuralıdır. Eskiden güçlü şirketler, kurumlar ya da hükümetler kontrolü ellerinde bulundurduklarına inanıyorlardı ve öyleydi de.

Artık değil. Artık internet bizlere dünyayla konuşma, kendimizi organize etme, bilgi edinme ve onu yayma, eski kurallara meydan okuma ve kontrolü yeniden ele geçirme olanağı sunuyor.

Elbette ki kontrolü elimize almak istiyoruz. Kim yaptığı işin, evinin, zamanının ve parasının efendisi olmak istemez ki? Bu sizin hayatınız. Mecbur değilseniz kontrolü neden bir başkasına vermek isteyesiniz ki? Ve onu kaybetmişseniz, ilk fırsatta geri kazanmak istemez misiniz? Bilgisayarımızı ya da televizyonumuzu tamir edecek elemanı evde oturup beklemek zorunda bırakılmak veya yolumuza devam etmek için arabada oturup asfalt çalışmasının bitmesini beklemek zorunda kalmak, işte bu, kontrolü elimizde bulundurma arzumuz yüzünden bizi bu kadar çok çileden çıkarır. İşte bu yüzden –internette– şirketlere sayıp dururuz. Fakat aynı zamanda bu yüzden, saygı gördüğümüzde ve ipler elimize verildiğinde bizler, tüketiciler olarak şaşırtıcı bir biçimde cömert ve yardımsever oluruz.

Gücü elinde bulunduran tüketicinin yükselişi bir sürü güzel kitabın konusu oldu. Bu kitapta kendimize şu soruyu soruyoruz: Bu konuda ne yapmalıyız?

Güç dengesindeki bu değişim, şirketlerin, kurumların ve yönetimlerin işleyiş tarzını nasıl değiştirmeli? Nasıl ayakta kalabiliriz? Bu durumdan nasıl yararlanabiliriz?

Cevap –bu kitaptaki ilk ve en önemli ders– şudur: Şirketler, kontrolü müşterilerine verdiklerinde daha güçlü olacaklarını öğrenmelidirler.

Kontrolü bize verin, onu kullanalım ve kârlı çıkan siz olun.

Dell vakası

Jarvis'in İlk Kuralı'nda işte sizlere beni ve Dell'i içeren bir vaka. Fakat bu tamamen benimle, yani öfkeli tüketiciyle ilgili değil. Güçlü tüketici çağında Dell'in kendini en berbat pozisyondan en iyi pozisyona nasıl getirdiğiyle ilgili. Bir zamanlar Dell, şirket olarak yapılmaması gereken şeylere mükemmel bir örnekti. Şimdiyse tam tersi, yapılması gereken şeylere iyi bir örnek teşkil ediyor.

Medya yöneticiliğini bırakıp, masraflarıma elveda dedikten sonra kendime yeni bir dizüstü bilgisayar almam gerekiyordu. Ben de ucuz olmasından ve müşteri hizmetlerinin kaliteli olarak bilinmesinden dolayı Dell marka bir bilgisayar aldım. İşimi sağlama alayım diye de eve servis hizmeti için ekstra para ödedim.

Bilgisayarı ilk açtığım andan itibaren problemler yaşadım. Sizlere uzun dizüstü bilgisayar hikayemin katlanılmaz ayrıntılarını anlatmak isterdim. Fakat özetle şunu söyleyeyim ki, bilgisayarda bir sürü virüs vardı, bunları onlarca kez yok etmeye çalıştım; uzak diyarlardaki insanlar tarafından telefonda bekletilmekle saatlerimi harcadım. Eve servis hizmeti için ödeme yapmış olmama rağmen, tamir etmeleri için makineyi onlara gönderdim ve her seferinde yeni bir problemle geri aldım. Dell ile her temas kurmaya çalışımda, her şeyi sil baştan anlatmak zorunda kaldım: Sisyphus1* beklemede. Hiçbir gelişme kaydedemedim. Deliye döndüm.

Sonunda, umudu kırılmış ve öfkeli bir hâlde, Haziran 2005'te bloguma girdim ve başlığın altına şunu yazdım: “Dell berbattır.” Bu göründüğü kadar çocukça bir şey değil, çünkü ardından “berbattır”

sözcüğü gelen herhangi bir marka adını Google'da araştırdığınızda, insanların Tüketici Raporları'na ulaşırsınız. Ben insanları daha da aydınlatmak istiyordum –ki Google şu anda bunu olanaklı kılıyor.

* Ç.N. Yunan Mitolojisinde rüzgar tanrısı Aeolos'un oğlu; hayattayken yaptığı hatalar yüzünden ölülerin ruhlarının meskeni olan Hades'te, sonsuz bir cezaya çarptırıldı. Bu ceza, bir tepeden sürekli aşağı doğru yuvarlanan büyük bir kaya parçasını tepenin zirvesine doğru geri taşımaktı.

Satın alma düğmesine basmadan evvel Google'a “Dell berbattır”

yazmayı akıl edecek (ki bu, benim de başta yapmam gereken şeydi; bilgi oradaydı, Google'da –tek yapmam gereken, istemekti) herhangi potansiyel bir tüketiciyi uyarmak istiyordum. “Dell berbattır” için zaten birkaç milyon sonuç vardı. Benimki bunlardan sadece biriydi.

Sorunumu bu şekilde çözebileceğimi düşünmemiştim. Bundan herhangi bir sonuç alabileceğimi de düşünmemiştim. Fakat içimi soğutmam gerekiyordu. Ve bu bana kendimi daha iyi hissettirdi. Yazdığım şeyin kitlesel bir hareketi ve halkla ilişkiler dalgasını ateşleyeceğini bilseydim, üslubum daha uygun olurdu. Ama ne yapalım çok kızgındım.

İşte bloguma yazdığım yazı:

Geçenlerde kendime yeni bir Dell dizüstü bilgisayar aldım ve dört yıllık eve servis hizmeti için bir servet ödedim.

Makine tam bir felaket ve servis hizmeti palavra.

Hardware'de bir sürü problem var: aşırı ısınma, ağ bağlantısı çalışmıyor, merkezi işletim sisteminin kapasitesi zorlanıyor. Tam bir fiyasko.

Beni çileden çıkaran asıl şey bana, “evinize birilerini göndersek bile –ki ben bunun için para ödedim– gerekli parçalar yanında olmayabilir; bu nedenle iyisi mi bilgisayarı siz bize gönderin”

demeleri. Bu, bilgisayarı bir hafta-10 gün kullanamayacağım anlamına geliyor; bir de bu külüstüre harcadığım zamanı hesaba katın. Ben bu makineyi satın aldım ve onlara KAHROLASI EVE

SERVİS HİZMETİ için para ödedim fakat gelmiyorlar ve iki haf-tamı çalıyorlar.

DELL BERBATTIR. DELL YALAN SÖYLER. Bunu artık ka-

bullen Dell.

Sonra inanılmaz bir şey oldu. İlk başta bir-iki, sonra birkaç, sonra onlarca, yüzlerce ve binlerce insan etrafımda toplandı ve “Bu ne diyor böyle!” diye haykırdı. Bloguma yorumlar yazdılar. Başka bloglara ya-zılar yazdılar ve benimkine link verdiler; hikayemi binlerce kişiye ve belki de milyonlara duyurarak Dell karşıtları kulübünü genişlettiler.

Bana e-postalar yolladılar, kendi üzücü hikayelerini can sıkıcı ayrın-tılarıyla anlattılar –bazıları o zamandan beri bana e-posta yollamaya devam ediyor.

Linkler insanları linklere, bloglar, tüketiciler ve şirketlerle ilgili daha geniş tartışmalara yönlendirdikçe hikayenin kendisi daha da ilginç hâle geldi. Biz blogcular bunun bir test olduğunu düşünüyorduk: Dell blogları okuyor muydu? Bizleri dinliyor muydu? Housten Chronicle’ın teknoloji sayfası köşe yazarı Dwight Silverman, habercilerin yapaca-

ğı şeyi yaptı: Dell’i arayıp, bloglarla ilgili fikirlerini sordu. “Lütfen bize bulaşmayın” verdikleri resmi cevaptı. Eğer tüketiciler Dell ile konuşmak istiyorlarsa, dedi Dell’in sözcüsü, şirketle kendi web sitesinde, uygun bir

üslupla konuşmalıdırlar. Fakat Dell’in müşterileri onun sitesinden ya da kontrolünden uzakta, kendi üsluplarıyla zaten konuşuyorlardı.

Blogumdaki yazı çok geçmeden Google’ın Dell ile ilgili arama sonuçlarında gittikçe üst sıralara, ilk sayfaya ve sonunda Dell’in anasayfası linkinin birkaç satır aşağısına ulaştı. Blogumdaki yazıyla ilgili konuşmalar Dell’in şöhretine yavaş yavaş zarar vermeye başlıyordu.

O sıralar Dell’in yaşam belirtileri azalmaya başladı. Tüketici memnuniyeti reytingleri düştü. Gelir verileri, analistleri hayal kırıklığına uğrattı. Hisse senedi değeri düşüşe geçti ve sonunda, bu hikaye baş-

ladığından beri yüzde 50 değer kaybetti. Bu bütünüyle benim suçum değildi. Yemin ederim ki değildi. Her ne kadar bazıları beni Dell’in belini bükmekle suçlamış olsa da, bu doğru değil. Yaptığım tek şey, öfkeli Dell tüketicisi arkadaşlarımın çoğu için bir tür buluşma noktası hâline gelen bir blog yazısı yazmaktı. Artık onlar, internetin, blogların ve Google’ın birleştirici gücüyle bir arada toplanmış bir şekilde arkamda duruyor ve ellerindeki kazmaları ve meşaleleri gösteriyorlardı. Şirket tarafından, analistler tarafından ve bu olayı haber yapan haberciler tarafından dikkate alınması gerekenler bu insanlardı –ben değildim.

Onlar, Dell’e neler olduğunu dürüstçe ifade ediyorlardı.

Dell olayı başladıktan iki ay sonra, Ağustos 2005’te *BusinessWeek*, bu olaylara sayfasında yer verdi. Başlığın altına şunu yazmışlardı:

“Dell: Blog dünyasında.”

Son aylarda PC endüstrisi camiasında Dell’in müşteri hizmetlerinin kötüye gittiğine dair söylentiler dolaşmakta –bu iddia, 16 Ağustos’ta Michigan Üniversitesi’nin yaptığı çalışma sonucunda desteklendi. Bu çalışmaya göre, geçen yıldan bu yana Dell’in müşteri memnuniyetinde ciddi bir düşüş var.

Dolayısıyla, Dell’in isteyeceği en son şey, bu müşteri hizmeti sorununu skandala dönüştürecek birileriydi.

Google’a Jeff Jarvis yazın.

O sıralar bilgisayarımı geri verip paramı geri almayı başardım; fakat bunu blogum aracılığıyla yapmadım. Şirketin pazarlama müdü-

rüne ve gıcıklık olsun diye ek olarak, şirket prensipleri yöneticisine bir e-posta attım. İşi, şikayette bulunmak için genel müdürü sürekli arayan karın ağrılarıyla konuşmak olan hoş ve sabırlı bayan, yardımcı olmak için beni aradı. Bana cep telefonumdan ulaştı ve inanın tam da o an, bir bilgisayar mağazasında kendime bir Mac alıyordum.

Bilgisayarımı yeni bir Dell dizüstüyle değiştirmeyi teklif etti. Ben de ona, şirketin ürünlerine ve hizmetlerine güvenimin kalmadığını ve sadece paramı geri istediğimi söyledim. O da verdi.

Ve böylece, o Ağustos’ta makineyi geri gönderdim ve Dell ma-ceramın bitmiş olduğunu düşündüm. Silikon operamın son bölümü olarak, blogumda Micheal Dell’e samimiyetimi sunan bir açık mektup yazdım ve blogcular ve tüketicilerle ilgili yararlı olduğuna inandığım tavsiyeler verdim.

Müşteri memnuniyetiniz düşüşte, pazar payınız küçülüyor ve hisse senetlerinizin değeri azalıyor.

İzin verin de size, bir tüketicinin gözünden bunların ne-denlerini sıralayayım… Bana bir Dell bilgisayar aldırtan şey bir indirim kuponu olmuş olabilir fakat ürününüz tam bir fiyaskoydu ve müşteri hizmetleri servisiniz dehşet vericiydi…

Bunları bir Apple PowerBook’ta yazıyorum. Üstelik ev için iki Apple daha aldım.

Fakat kaybınız sadece üç adet bilgisayar satışından ve tüketici olarak benden ibaret değil.

Bugün bir müşteri kaybettiğinizde, sadece o müşteriyi kaybetmiş olmazsınız; o müşterinin tanıdıklarını da kaybetme riskine girmiş olursunuz. Ve internetin, blogların ve tüketici yorum ve oylama hizmetlerinin varlığına şükürler olsun ki, müşterilerinizin dünyanın her yerinde bir sürü, bir sürü tanıdığı var.

Ona şikayetleriyle bana katılan diğer tüketicilerden bahsettim.

Şirketten birilerinin –bunlar müdür yardımcıları olsa çok iyi olur– blog dünyasına girip, dünyanın şirket hakkında neler söylediğini okumasını tavsiye ettim. Ona, hikayemi haber yapmış, *BusinessWeek* dâhil, bir numaralı basın organlarını sıraladım. *Fast Company* dergisinin Dell'in kendi reklamlarıyla dalga geçerek, netteki tüketici şikayetlerini bir cümlede özetlediğini söyledim: "Dell'lendik."

Fakat gerçekten hoşuma giden ve açık mektubuma koyduğum

hikaye, Toronto'daki blogcu risk yatırımcısı Rick Segal'dan geldi.

Kendisi bir gün işyerinin yemekhanesinde, birkaç banka memurunun yanında oturuyormuş ve onların Dell olaylarıyla ilgili konuştuğunu duymuş. İşte size, internette her şeyin nasıl da hızla yayıldığına bir örnek. Segal bu sahneyi blogunda anlatıyor:

Birinci bayan: "Bir Dell bilgisayar alacaktım, sonra vazgeçtim. Jeff Jarvis'i ve Dell'in başına açtığı belayı duydunuz mu?"

İkinci bayan: "Evet, biliyorum, IT elemanı bana anlattı…"

Segal'in de Dell'e bir tavsiyesi vardı. "Şirketler sanıyor ki, 'ortalama insan' ya da 'kitleler' blogları görmüyor/okumuyor, şikayette bulunan-lar da biraz kızıp yollarına devam ediyor. Büyük hata." Benim Dell'e verdiğim tavsiyeler ise dört basit tüyoyla devam etti:

1. Blogları okuyun. Technorati'ye, Icerocket'a, Google'a, Bloglines'a, Pubsub'a, [blog arama motorlarına] girin, Dell'i araştırın ve sizin hakkınızda söylenenleri okuyun. Bunların sadece basit "blogcular", gevezelik eden garip yaratıklar olduğu fikrini kafanızdan atın. Bu insanlar tüketicilerdir, hedef kitlenizdir, müşterilerinizdir –tabii Yeni İlişki

şanslıysanız. Onlar sadece insandır. İnsanların neler düşündüğünü anlamak için tüketici araştırmalarına, anketlere, bire bir görüşmelere ve danışmanlara bir servet ödüyorsunuz. Bloglarda, bu bilgileri ücretsiz elde edersiniz. Yapmanız gereken tek şey onları okumak.

Yapmanız gereken tek şey onları dinlemek.

2. Müşterilerinizle konuşun. Yöneticilerinizden biri, bloglara karşı

"lütfen bize bulaşmayın" şeklinde bir tavır takındığınızı söyledi.

Bu ne kadar aşağılayıcı bir şey böyle: Müşterilerinizi görmezden mi geliyorsunuz? Onlar yokmuş gibi mi davranıyorsunuz? Birine binlerce dolar verseniz ve o da sizi görmezden gelse hoşunuza mı gider? Size böyle davranılmadı. Biz de bunu hak etmiyoruz. Bu çok kaba bir şey. Bu blogcular, sizin ürünleriniz, hizmetleriniz ve markanız hakkında konuşacak kadar sizinle ilgililer. En azından onlarla temas kurabilir ve diyaloga katılabilirsiniz. Böylece pazarın ürünlerinizle ilgili neler düşündüğü hakkında bir danışmanın size asla veremeyeceği bilgilere ulaşırsınız. Bir sonraki adıma gelelim: Müşterilerinizden tavsiyeler isteyin. Sonunda çok daha iyi ürünler üreteceksiniz ve bu ürünleri başkalarına da tavsiye edecek, tatmin olmuş müşterilere satacaksınız. İşte bu, iyi işletmeciliktir baylar.

3. Kendinize bir blog edinin. Eğer Microsoft, Sun ve hatta GM, en akıllı yöneticilerine birer blog edindirebiliyorsa, neden siz de yapamayasınız? Ya da, daha iyi bir soru: Neden yapmalısınız? Moda olduğu için mi? Hayır. Çocuklarınıza hava atmak için mi? Hayır.

Bir blogunuz olsun; çünkü bu, açık olduğunuzun, müşterilerinizle bire bir konuşmaktan çekinmediğinizin –aksine buna hevesli oldu-

ğunuzun– göstergesidir.

4. Basın dünyasında ve bloglarda hakkınızda çıkan kötü haberlere, tüketici memnuniyetsizliğine, küçülen pazar payınıza, düşük fiyat stratejinizin başarısızlığına kulak verin ve blogunuzu bir probleminiz olduğunu itiraf etmek ve kabullenmek için kullanın. Sonra, kaliteyi nasıl artıracağınızı bize anlatın ve size yardımcı olmamıza izin verin.

Daha iyi bilgisayarlar üretin ve müşterilere gerçek anlamda hizmet eden müşteri hizmetleri elemanları tutun.

Tavsiyelerimi “Müşterilerinizin siz olmadan da gerçekleştirmekte oldukları diyaloglara katılırsanız, sizin için çok geç olmamış olabilir” diye sonlandırdım. Son tahlilde bu blog yazısına sırf diğer tüketici arkadaşlardan 600’den fazla tepki geldi. Biri dedi ki: “Dell’in kaliteyi bu kadar çok düşürdüğünü bilmiyordum. Bundan birkaç yıl önce olsa, hâlâ bilmiyor olurdum. İnternetteki bu fısıltı gazetesi tüketiciler için harika bir şey.”

Benden bu kadar diye düşündüm. Fakat sekiz ay sonra, Nisan 2006’da Dell, kendisine tavsiye ettiğim şeyleri yapmaya başladı çünkü başkaları-

nın söyledikleri muhtemelen pahalı ve pratikte yararı olmayan şeylerdi: Şirket, şikayeti olan blogculara ulaşmaları ve problemleri tek tek çözüme kavuşturmaları için teknik destek personellerini gönderdi. Tahmin edin ne oldu: Teknisyenler blogcuların sorunlarını giderince Dell, şaşkınlık ve memnuniyet ifade eden fısıltılarla ödüllendirildi. Kötü PR iyiye döndü. Dell keşfetti ki, şüphecilerin düşündüğünün tersine, müşteriyle kurulan bu bire bir diyalog, sorunları anlamak ve çözmek için en verimli yöntemdir.

O yılın Temmuz’unda Dell, kendi blogunu, Direct2Dell’i açtı. Blogunda şirketin ve ürünlerinin reklamını yaparak zorlu bir başlangıca adım attı. Birkaç hafta sonra, şirketin demirbaş blogcusu Lionel Menchaca, ikna edici bir dolaysızlık ve açıklıkla diyaloglara başladı ve Dell’i eleştirenlere ulaşıp, onlara cevaplar yazdı ve şuna garanti verdi: “Tüketiciler burada ve biz

onları dinliyoruz.” “Alev alan ucuz bilgisayar” olayını halka açık bir biçimde tartıştı (pili patlayan ve müthiş bir biçimde aniden alev alan söz konusu bilgisayarın fotoğrafları internette dolaşıyordu ve bu nedenle de insanların zihninde çağrışım uyandırmasından dolayı diğer bilgisayar üreticilerini de etkilemişti). Diğer yöneticileri de internet üzerinden satış, ürün tasarımı ve müşteri hizmetleriyle ilgili sorunlarda tüketicilere karşı sorumlu olmaya çağırdı. Şirket, çalışanlarını blogları okumaya ve onlara yorumlar yazmaya zorladı. Sonra, kendi sitesinde tüketicilerin ürünleri

–negatif ve pozitif olarak– değerlendirmelerine ve oylamalarına imkan tanıdı. Dell artık dinlemedeydi ve tüketicilerle yeni ve ikna edici bir ses tonuyla konuşuyordu.

Şubat 2007’de Michael Dell, IdeaStorm’u piyasaya tanıttı. Bu sitede insanlar Dell’e ne yapması gerektiğini söyleyebilecek, başkalarının ortaya

attığı fikirleri tartışıp oylayabileceklerdi. Bu demek oluyordu ki, şirket artık sadece insanları dinlemekle kalmıyor, aynı zamanda duyduklarına göre eyleme geçiyordu. Tüketiciler Dell’den, Microsoft Windows yerine Linux işletim sistemli bilgisayarlar üretmesini istedi. Dell’in çalışanları, bilgisayarlara Windows yerine Linux yükledikleri takdirde ortaya çıkabilecek sorunlardan dolayı endişeliydiler; fakat tüketicileri onlara yol gösterdi. Dell’in yeni işletim sistemini destekleme konusunda çekinceleri vardı fakat tüketicileri bu konuda onlara yardımcı olacak birilerinin var olduğunu söyledi. Bugün Dell, Linux bilgisayarları satıyor. Bir söyleşide Michael Dell, Linux makineleri satmanın çok da kârlı bir iş olmayabileceğini fakat önemli bir sembolik hareket, şirket ve tüketici arasındaki yeni ortaklığın bir göstergesi olduğunu ifade etti.

Dell’in geçirdiği değişimden kendime bir pay çıkardığımı ima etmiyorum fakat Dell, yıllar önce yazmış olduğum açık mektubumda verdiğim bütün tavsiyeleri uyguluyordu: blog yazarlarını okumak ve onlara ulaşmak, bir blog oluşturmak, tüketicilere şirketin ne yapması gerektiğini söyleme imkanı tanımak ve bunları yapmak. Dolayısıyla Dell’i takdir etmem gerekiyordu: Artık doğru yoldaydı. Artık diyalogların içindeydi.

Ertesi yılın Nisan ayında Dell’in blogcusu Menchaca ile tanıştım.

O sıralar bir konferans için Austin’e, Dell’in üretildiği yere gideceğimi bloguma yazmıştım. Kendisi blogumu okumuş ve beni, iş arkadaşlarıyla birlikte bira içmeye davet etmeye karar vermiş. Bara doğru yol alırken Menchaca annesini aramış ve ona şu ünlü blogcu Jeff Jarvis’le buluşacağını söylemiş. Annesinin tepkisi, “İyi olacağından emin misin canım?” olmuş.

Meğer nâmım her yere yayılmış. Fakat Dell takımı, tıpkı benim gibi, silahsız geldi ve beni, etraflarındaki blog fırtınasından çok şey öğrendiklerine ve bunu tüketicileriyle yeni bir ilişki kurmak için kullandıklarına ikna etti.

2007’nin güzünde Dell’in Round Rock, Texas’taki merkezine, *Business Week* için Michael Dell ile röportaj yapmaya ve şirketin değişim hikayesini dinlemeye gittim. Konuşmak için oturduğumuzda Dell, çok da sıcakkanlı görünmüyordu –belki bu onun doğasında vardı (sonuçta o, CEO denilen tiplerdendi) ya da belki de problem bendeydi (sonuçta ateşi körükleyen adam bendim). Konuşmaya başladı: “Her şeyi berbat ettik,

değil mi?” Ardından, CEO’lara özgü soğukkanlılığıyla şunu ekledi: “Asıl sebebe inmeli ve problemi nasıl çözeceğinize bakmalısınız ki, bu sorunlar ortaya çıkmasın.”

Sonunda Dell’in kendisi de bir blogcu gibi konuşmaya başladı. Benim ilk kuralımı büyük ihtimalle masasının üstündeki pirinçten nesneye kazımıştı. “Bloglardan şirketler için çıkarılacak çok ders var” dedi. “Ve bu bloglardaki konuşmalar, siz isteseniz de istemeseniz de gerçekleşecek.

Asıl soru, bunun bir parçası olmak istiyor musunuz, istemiyor musunuz?

Ben derim ki, kesinlikle olmak gerek. Bunlardan öğrenecek çok şey var…

bu konuşmaları dinleyerek ve onlara katılarak çok daha iyi bir şirket olunabilir.”

Elbette ki şirket, başını beladan kurtarmak için bloglarla ilgilenmek-ten çok daha fazlasını yaptı. Dell, ciddi anlamda berbat durumda olan çağrı merkezini geliştirmek için 2007 yılında 150 milyon dolar harcadı.

Üretimden sorumlu eski müdür olan Dick Hunter, müşteri hizmetlerinin başına geçmek üzere emekliliğe ara verdi ve çağrı merkezi çalışanlarını motive etmek için ölçümleme ve kontrol sistemini yeniledi. Eskiden şirket, çağrı merkezi çalışanlarını, görüşme başı harcadıkları zamana göre değerlendiriyordu. Fakat Hunter bu metriğin, çalışanları sadece, müşterileri başka görevlilere aktarmaya, şikayet eden müşterileri başla-rından savmaya çalışmaya ve onları başkalarının üstüne yıkmaya motive ettiğini fark etti. Çağrı merkezini arayan müşterilerin yüzde 45'i başka bir görevliye aktarılıyordu; Hunter bunu yüzde 18'e düşürdü. Daha da kötüsü, Dell'in çağrı merkezini her hafta arayan 400 bin müşterisinden 7 bini bu aktarmalara en az yedi kere maruz kalıyordu.

Telefon görüşmesine ayrılan vakti kriter olarak almak yerine Hunter,

"bir sorunun çözümüne ayrılan dakikalar"ı ölçmeye başladı. Artık, yapılan görüşmelerde müşteriye çözüm üretip üretememek asıl kriterdi. 5 bin adet seçilmiş New Yorkluya, herhangi bir problemle karşılaşmalarından evvel ulaşmak için (tabii siz bunu bulunduğunuz şehirde yapabilir misiniz bilemem) bir pilot program başlattı. Bu sayede bu insanların en güvenilir danışmanları olarak kayınbiraderlerini değil, Dell uzmanlarını görmelerini umuyordu. Dell'in 20 milyon müşterisinin en azından yarısıyla direkt olarak iletişim kurması gerektiğinde ısrar ediyordu.

Aynı zamanda teknisyenler de problemleri çözmek için blogculara ulaşıyorlardı. Yazılı bir şikayet, Dell'den gelen bir telefona ve bir çözüme dönüştüğünde yazılan şaşkınlık dolu blog yazılarını daha sık görür oldum.

Adam Kalsey bloguna, eski bir Dell bilgisayara Microsoft'un işletim sistemini yeniden yüklerken yaşadığı problemleri yazdı ve kendini Dell müşterilerine adamış, her sorunu çözen Dell çalışanı Brad tarafından anında

bir yorum aldı. Sonrasında Kalsey bloguna şunları yazdı: “Jeff Jarvis bana Dell’in kötü müşteri hizmetleri imajını değiştirmek için çok çalıştığını söyledi. Gayet açık ki Dell, çok daha ileriye gitmek istiyor…

Bir sene önce bir danışanıma Dell bilgisayar almamasını söylemiştim (yine de aldı). Şimdiyse tavsiye edecek başka bir marka düşünemiyorum.

Dell ve Brad! Aferin size.” Ve mutlu son; grup kucaklaşması.

Dell takımına bu yaklaşımın, yani bloglardaki şikayetleri tek tek çözmenin etkili olup olmadığını sordum. Israrla “evet” dediler. Blogcular yaşadıkları problemi anlattıklarında, teknisyenler asıl sorunu kavraya-biliyor. Böylece hem şirket, hem de müşteriler, telefonda zaman ve para kaybetmekten kurtulmuş oluyorlar.

Dell’in online PR’ı neredeyse mükemmele ulaştı. Programa başlandıktan sonra, Dell’in hesaplarına göre, bloglardaki negatif söylentiler yüzde 49’dan yüzde 22’ye indi. Bu demek oluyor ki, değişim programından önce Dell’den bahseden blog yazılarının yarısı negatifti; sonrasında ise sadece beşte biri.

Dell’in hikayesinden çıkarılacak bir sürü ders var: Müşterilerinize kötü davrandığınız takdirde etrafınızı anında saracak bir çete tehlikesi; müşterilerinizi dinlemeniz ve onlara güvenmeniz gerektiği; onlarla işbirliği yapmanın faydaları; kuracağınız yeni ilişkide sergileyecekleri cömertlik – yani bir sonraki bölümlerde yeniden ele alacağımız bütün konular. Fakat Dell’in hikayesinden çıkarılacak esas ders şudur: Her ne kadar işletmeciler olarak bizler yıllardır en iyiyi tüketicinin bildiğini ve asıl patronun tüketiciler olduğunu söylemiş olsak da, şimdi bunda çok ciddiyiz. Kontrol tüketicinin elinde. Eğer tüketici kontrolü elinde bulundurmuyorsa, ödenecek büyük bir bedel var demektir.

En kötü müşteriniz en iyi

arkadaşınızdır!

Şimdi de sizin en korkulu rüyanızı –blog fırtınasının sizi vurduğu günü– yaşayalım ve karşı karşıya olduğunuz krizin üstesinden gelme ve bu krizden alnınızın akıyla, müşterilerinizle yeni bir ilişki kurmayı başarmış hâlde çıkabilme konularında Dell’den neler öğrenebilece-

ğinize bakalım.

İşe Google’dan başlayın. Google’a girin ve kendinizi –şirketinizi, markanızı, hatta kendi isminizi– araştırın ve insanların hakkınızda neler söylediklerini öğrenin. Eğer henüz yapmadıysanız, aynı araştırmayı blog arama motorları olan Technorati, Icerocket ve Blogpulse’ta, YouTube’da, (kısa mesajların verildiği bir platform olan) Twitter’da ve (lehinize veya aleyhinize toplanmış grupları bulabileceğiniz) Facebook’ta yapın.

Sonra insanlara cevaplar yazın. Araştırmayı yapması ve insanlarla temas kurması için bir stajyere ya da PR şirketine güvenmeyin. Bunları kendiniz yapın. Kendiniz olun. Sizinle ilgili bir problemi olan birilerini bulun. Bu insanlarla diyaloga girerek problemleri hakkında daha ayrıntılı bilgi edinin. Problemlerini çözün. Bu problemlerden bir şeyler öğrenin. Sonra öğrendiklerinizi insanlara anlatın. Bu tür alışverişleri yıllar boyunca mektuplarla, telefon görüşmeleriyle ve asistanlarınız aracılığıyla yapmış olabilirsiniz. Fakat artık bu görüşmeler insanlarla iç içe gerçekleşmeli ve siz bunlardan dersler çıkarmaya çalışmalısınız.

Korkmayın. Bu iyi bir şey.

Diyelim ki ürününüzle ilgili sorunlar yaşayan bir müşteri buldunuz.

Ona Öfkeli Jim, ürününüze eWidget diyelim. Jim bloguna, müşteri hizmetlerinizin felaket olduğunu yazıyor. Jim ürünü geri vermek istemiş, verememiş. Garanti hiçbir işe yaramamış. Ve blogunda gayet çirkin sözlerle, müşterilerinizi hiç umursamadığınızı yazmış.

Bu Öfkeli Jim’in internet üzerinden yapabileceklerini bir düşünün.

Blogunda sizden şikayetçi olabilir ve ürününüzün sorunlarının tartışıl-dığı bir site kurabilir –buna da fWidget.com diyelim. Bu siteyi açar açmaz bir gerisayım başlar; çünkü o ve okuyucuları, sizin bu siteyi ne Yeni İlişki

kadar zamanda fark edeceğinizi ve eyleme geçeceğinizi merak ederler.

Jim, şirketinizle kurmuş olduğu bütün temasların, yapmış olduğu telefon görüşmelerinin –bekletilme sürelerinin ve bunların kendisi için nelere mal olduğunun– ve kendisine gönderilen bütün o standart e-postaların kaydını tutup, bunları başkalarıyla paylaşabilir. Bütün telefon görüşmelerinin sesli kayıtlarını bloguna koyabilir ve bunların sonuna, bütün bu yaptıklarının size yansıyacağını hatırlatan tehditkar ses kaydını ekleyebilir. Sesini daha fazla duyurmak için ilgili diğer bloglara, forumlara ve Amazon’a yorumlar yazabilir. Bir eWidget reklamını, kendi mesajı ve cingılıyla ezip YouTube’a koyabilir. Eğer bu komik olursa kolayca yayılacaktır. Onunla aynı fikirleri paylaşan diğer sitelerin linklerini kendi sitesine koyabilir; bu da kendi kitlesini oluşturmasına yardımcı olur. Sonra Jim, bozuk widget’lerinin fotoğraflarını çekip Flickr’a koymaları için diğer kurbanları gaza getirebilir. Bu insanlar, eWidget’den şikayetçi olanları kapsayan bir Facebook grubu kurabilirler. Jim kendine bir kitle oluşturduğunda, onun fWidget.com’u, Google’da eWidget için yapılan arama sonuç-

larında giderek üst sıralara ulaşır. O artık sizin markanızı tanımlamak için yarışmaktadır. İşler daha da kötüye gidebilir. Fakat bir gazeteci size gelip, fWidget.com hakkında sorular sormaya başlarsa bu, işlerin daha da kötüye gitmekte olduğunun resmidir. Siz hakkınızda yapılan konuşmaları dinlemeseniz de, gazeteciler ve rakipleriniz dinleyecektir.

Sorununuzun apaçık gözler önünde olmadığını düşünüyorsanız, artık öyle olduğundan emin olabilirsiniz.

Peki, yapacağınız şey ne olur? Kaçmak mı? Saklanmak mı? Jim denen serseriye beddua etmek mi? Ona dava açmak mı? Reklam harcamalarınızı artırmak mı? Ortaya çıkan kaosla ilgili *bir şeyler* yapmaları için PR şirketleri tutmak mı? Bu durumun geçmesini beklemek mi?

Tazminat hükmünüze bakmak mı? Bunların hepsini deneyebilirsiniz fakat hiçbiri bir işe yaramayacaktır, artık değil. Müşterileriniz sizin nerede olduğunuzu biliyorlar; onlardan saklanamazsınız. Sizin ve çalışanlarınızın yaptığı her şey izlenmekte ve anında bir tepki oluş-

turmakta. Doğru şeyi yapmak ve kendinizi kurtarmak için tek bir şansınız var. Ne yaparsınız?

Yerinizde olsam, Jim'e e-posta yollardım. Evet o, ürününüzle ilgili çirkin sözler sarf etti. Onun gevezelik eden memnuniyetsizin teki olduğunu düşünüyor olabilirsiniz. Söyleyeceğiniz her sözün kamuoyu tarafından aleyhinize kullanılmasından korkuyor olabilirsiniz ve öyle olacaktır da (korkmakta haklısınız). Bu konuşmaların sizin kontrolünüz dışında gerçekleşmesi fikrinden nefret ediyor olabilirsiniz. Ama unutmayın: Kontrolü başkalarına verdiğinizde, kârlı çıkan siz olursunuz.

Jim'e problemini anlamak ve çözmek istediğinizi ve yardımı için ona minnettar olduğunuzu söyleyin. O size *yardım ediyor* çünkü. Halbuki bir daha sizden bir şey almayacağını düşünerek yoluna devam edebilirdi. Bunun yerine o, nelerin yolunda gitmediğini ve bunların nasıl çözülebileceğini söyledi. Unutmayın ki çalışanlarınız onu din-lemiş olsalardı, olaylar bu duruma gelmezdi. Sorun gittikçe kötüleşti çünkü Jim kendini, üzerinde markanızın ambleminin olduğu tuğladan bir duvara karşı konuşurken buldu. Hâlbuki o, ürününüzü sevmek istemişti; onu almasının sebebi buydu. Ben olsam, Jim'den elimden geldiğince bilgi, deneyim ve bakış açısı edinmeye çalışırdım –çünkü bu şekilde hem ondan bir şeyler öğrenirsiniz, hem de ona kendisini dinlediğinizi göstermiş olursunuz. Son olarak ondan, kendisiyle kurduğunuz diyalogdan blogunda bahsetmesini ve gelişmeleri insanlara duyurmasını isterdim (tabii aslında o bunu kendiliğinden yapacaktır).

Ah evet, bir de ona FedEx'le yeni bir eWidget yollardım.

İşte işin zor kısmı: Durumu gittikçe kötüye giden bir şirketiniz ve imajınız var; aksi hâlde bu blog fırtınası gerçekleşmezdi. Yeni dostunuz Jim'i kimse takmazdı, ki bu da insanların sizin bilinilirliğinizi, markanızı ve şirketinizi savunmadığı anlamına gelirdi. Ben olsam bu durumda, unvanı C ile başlayan bütün çalışanlarımı toplar, Jim'in blogunu projektöre yansıtırdım. Büyük ihtimalle yöneticilerden ba-zıları Jim'i eleştirirdi: Ürünün garanti süresini geçirmiş; Hindistan'da saatler gecenin bir yarısını gösterirken aramış; talimatları okumamış; hiçbir şeyden memnun olmayan bir tip falan. Fakat Jim, söylediklerinde haklı olmasaydı, hiç kimse ona destek olmak için etrafına toplanmazdı. Sonuçta Jim'in vermiş olduğu mesaj çok sayıda tüketici tarafından onaylanmıştı.

Bazı yöneticiler böyle bir durum karşısında reflekslerine güvenirler: danışmanlara başvurmak, medyada daha ön planda olmaya çalışmak, web sitelerini güncellemek. Onları duymazdan gelin. Yeni yöntemler denemenin zamanı geldi. Yapmış olduğunuz araştırmaları yönetici kadronuza yaptırmakla işe başlayın. Aralarından en iyilerini –en mü-

layim, bilgili ve açıkfikirli olanları– bu araştırmalar sonucu bulunan problemleri çözmekle görevlendirin: yani ürün tamiri, değişim, iade, tüketici ne istiyorsa onu yapmakla. Elbette ki maliyet, imajınızın zedelenmesinden ve fırtınanın daha da büyümesinden kaynaklanacak zarardan çok daha düşük olacaktır.

Sonra, size bir blog edinmeyi tavsiye ederim. Blogunuzda, yaşanan problemleri ve bu problemlerin çözümlerini açık ve samimi bir şekilde paylaşabilirsiniz. Bir CEO'nun insanlarla dolaysız bir iletişime geçmemesi için herhangi bir sebep göremiyorum. Kendi müşterilerinizden korkacak ne var ki? Şirketin CEO'su bir örnek teşkil ederek, diğer yöneticileri ve çalışanları da tüketicilerle iletişim kurmaya ve bu ilişkiden bir şeyler öğrenmeye teşvik edebilir. Bu yöntem, firmanın vizyonunu değiştirme –ve onu müşteri odaklı hâle getirebilme– konusunda bir düzine danışmanın ya da bir milyon reklam etkinliğinin yapamayacağı şeyleri başaracaktır.

Ve unutmadan, blogunuza koyacağınız ilk yazıda Jim'e teşekkür etmeyi unutmayın.

En iyi müşteriniz sizin ortağınızdır

Artık öfkeli olmayan Jim, blog arkadaşlarına sizin değişiminizden bahsedecek. Tarafınızca dinlendiği için, ürünlerinizi ve şirketinizi nasıl geliştirebileceğinizle ilgili fikirlerini sizinle paylaşacak. Jim sizi umursuyor. O sizin düşmanınız değil. O bir tüketici ve hatta bir tür fedai. Jim sizin dostunuz. Şimdi sorun, kapıyı diğer Jim'lere açmak. Bir diğer sorun ise, şirketin her bir bölümünü –tasarım, üretim, pazarlama, satış, tüketici desteği– eskiden müşteri olarak adlandırdığınız fakat artık birer ortağınız olarak görmeniz gereken insanlarla kurduğunuz bu yeni ilişki çerçevesinde yeniden düzenlemek ve yönlendirmek.

Bu yeni ilişkinin sorumluluğunu sadece tek bir departmana –sadece müşteri hizmetleri, halka ilişkiler ya da pazarlama bölümlerine–

yüklemek işe yaramayacaktır. Bu sorumluluğu bir kriz yönetimi PR

şirketine ya da reklam ajansına ihraç etmek ise her şeyi daha da berbat edecektir. Müşterilerinizle olan ilişkinizi şirketin her bir santimine sindirmelisiniz. Bu yeni ilişki –bu ortaklık– hedef kitlesi başka şirketler olan firmalar, siyasi partiler, üniversiteler, yardım kuruluşları, bütün kuruluş ve girişimler tarafından da kurulmalıdır.

Başlangıç olarak kendinize Dell'i örnek alın: kendinize bir blog edinin, diğer blogcularla temasa geçin, müşterilerinizin ürünlerinizi eleştirmesine imkan tanıyın, fikirlerini sizinle paylaşmalarına olanak sağlayın. Sonra, ürününüzün üretilme, hatta tasarım sürecine (ki bu,

"Googlemobil" başlıklı bölümde yeniden ele alacağımız bir fikir-dir) onları dahil edin. Örneğin üreteceğiniz bir sonraki eWidget'ın

–diyelim ki eWidget 2.0'ın– tasarımını yapıp, bunu kamuoyuna sunun. Müşterilerinizle bütün ayrıntıları paylaşın: araştırma raporları, gereksinimler, tasarım fikirleri, çizimler, talimatlar ve yeni fikirler.

Durmayın, deneyin. Ürününüz zaten batmış durumda. Ona daha fazla ne zarar verebilir ki? Eminim ki düşmanlarınız ve rakipleriniz, eWidget'ın başının büyük belada olduğunu ve bunun da çaresiz ol-duğunuz anlamına geldiğini söylüyorlardır. Fakat eğer müşterileriniz sürece dahil olur, ürünün değerini artırır ve onu sahiplenirse böyle bir şey söz konusu olmayacaktır. Son gülen siz olursunuz.

Bu yeni ilişkiyi birçok yolla geliştirebilirsiniz: müşterilerinizi şirkete destek olmaya, onun reklamını yapmaya davet edebilir ve hatta şirketinizi, kendi şirketlerini kurmaları için bir tür platform olarak kullanmalarına izin verebilirsiniz. Bu kitabın kalan kısmı boyunca, bu bölümün konusuna –yani ilişkilere– sık sık geri döneceğiz. Çünkü internetin ve Google'ın değişime yol açan en devasa gücünün teknoloji, medya ve hatta işletmecilikle çok az ilgisi vardır. Bu güç insanlarla ve onlarla yeni bağlantılar kurmakla ilgilidir. Bütün bunlar dönüp dolaşır ve tekrar "ilişkiler"e gelir.

Yeni Yapı

Link her şeyi değiştirir

En iyi yaptığınız şeyi yapın, gerisini linke bırakın

Bir network'e katılın

Bir platform olun

Dağıtım odaklı düşünün

Link her şeyi değiştirir

11 Eylül 2001 sabahı, New Jersey'den Dünya Ticaret Merkezi'ne giden bir trendeydim ve terörist uçaklarından ilki kuzey kuleye çarptığında hemen oraya gittim. Her ne kadar yıllardır habercilik yapmıyor olsam da, hâlâ bir gazeteciydim ve bir medya kuruluşu için çalışıyordum; dolayısıyla, bu

büyük olayın tam kalbinde durmaya karar verdim –bunun ne kadar tehlikeli bir şey olduğunun henüz farkında değildim. Manzaradan notlar aldım ve hayatta kalanlarla konuştum, edindiğim bilgileri ve izlenimleri işverenimin haber sitesine ve gazetelerine aktardım. Bir saat sonra, güney kulesi çökerken Dünya Ticaret Merkezi'nden bir bina ötede duruyordum. Çöküşün neden olduğu toz bulutundan deli gibi kaçmaya çalıştım. Üstümde enkaz parçaları, dumandan gözüm kararmış halde bir banka binasına sığındım. Sonra Times Meydanı'na doğru yayan gittim ve orada haberimi yazdım; sonra da, Tanrı'ya şükürler olsun ki evimin yolunu buldum.

Ertesi gün, gördüklerim, hissettiklerim ve konuyla ilgili haberlerle ilgili söyleyecek daha çok şeyim vardı; bu nedenle bir blog edinmeye karar verdim. Daha önceleri başkalarının bloglarını okurdum. Aynı zamanda, Blogger'ı kurması ve kullanımını yaygın hâle getirmesi için işverenime yardımcı olmuştum (Blogger 2003 yılında Google tarafın-38

dan satın alındı). Fakat kendim daha önce hiçbir blog edinmemiştim, çünkü söyleyecek pek de bir şeyim olduğunu düşünmüyordum. 11

Eylül'den sonra, vardı. Bu nedenle bloguma birkaç hafta yazmayı düşündüm, o güne dair hatıralarımı zihnimden atana kadar.

Fakat bloguma ilk yazımı yazdığımda, medya ve kariyerimle ilgili bakış açımı sonsuza kadar değiştirecek ve sonunda bu kitabı yazmama neden olacak bir şey öğrendim. Los Angeles'taki birkaç blogcu yazdıklarımı okumuş, kendi bloglarına yazımla ilgili bir şeyler yazmış ve bu yazıların linkini bana göndermiş. Ben de onlara karşılık verip, yazımın linkini gönderdim. O an, kafama bir şey dank etti. Bir tür diyalog kurmuş olduğumuzu fark ettim –farklı yerlerde, farklı zamanlarda, linkler aracılığıyla gerçekleşen bir diyalog. Çok geçmeden, Google aracılığıyla 11 Eylül ve yazdıklarımla ilgili farklı tartışmalar buldum. Yeni bir mecra yapısı keşfettim: çift yönlü ve ortaklaşa paylaşılan. Bu yapının ticareti, pazarlamayı, siyaseti, iktidarı ve eğitimi –kısaca dünyayı– yeniden tanımlayacağını fark ettim. Linkler ve arama motorları, aranılan her şeyi bulma ve istenilen herkesle iletişim kurma olanağı sağlıyordu. Artık herkes

konuşabilir ve bu konuşanları herkes dinleyebilirdi. İnsanlar artık, herhangi bir ilgi alanı, konu, gereksinim ya da sebep etrafında birleşebilirlerdi.

Linkler ve arama motorları bir devrime yol açmıştı ve bu devrim daha yeni başlamıştı.

Blogger'ın kurucularından Meg Hourihan, 2002'de, bu yeni sistemin yapı taşlarını anlatan sarsıcı bir makale yazdı (Bu yazıya, Google'a "What We Are Doing When We Blog" başlığını girerek ulaşabilirsiniz). Hourihan'a göre, online medyanın en ufak birimi artık, modası geçmiş medya anlayışlarıyla site ya da sayfa değil, genelde farklı ve özgün düşünceleri barındıran blog yazılarıdır. Her bir blog yazısının kalıcı bir linki, her zaman rahatlıkla bulunabileceği ve her yerden bağlanılabileceği bir adresi vardır. Hourihan, bu link denen aracın, bilgi toplama ve kurulan dağınık diyaloglar sayesinde bir tür sosyal çevre edinme olanağı sağladığını fark etmiştir. Los Angeles'taki blogcular benim blog yazılarıma bağlandıklarında gerçekleşen şey de buydu. Biz bir diyalog kurduk, arkadaş olduk ve hatta sonunda Yeni Yapı

birlikte iş kurduk. Linklerimiz bizi birbirimize bağladı. "Tıpkı ifade özgürlüğünde olduğu gibi" diyor Hourihan, "söylediğimiz şeyler, bunları söylememize imkan tanıyan sistem kadar önemli değildir."

Bu sisteme göre, kendiniz, ürününüz, işiniz ve mesajınız hakkındaki her şeyin internette bir yeri vardır ve insanların sizi araştırıp bulması, sizi başkalarına göstermesi, size cevap yazması ve söyledik-lerinizi yayması için bu yerin kalıcı bir adresi olması gerekir. Bir web sayfasından ziyade bu yerler, istediğiniz her şeyi rahatlıkla yapabileceğiniz eviniz gibidir. İnternete koyduğunuz şeyler sayesinde diğer insanlarla –arkadaşlarınızla, tüketicilerle, seçmenlerle– buluşursunuz.

Ve bu buluşmalar, linkler sayesinde inşa edilen network'lerde ve Blogger ve Google gibi platformlar üzerinde kurulan network'lerde gerçekleşir. Artık insanlarla dolaysız olarak, herhangi bir aracıya ihtiyaç duymadan iletişim kurabilirsiniz. Linkler ve arama motorları, kullanılması kolay fakat etkisi büyük şeylerdir.

En iyi yaptığınız şeyi yapın,

gerisini linke bırakın

Link, bütün işletmeleri ve kuruluşları değiştirir.

Onun etkilerini haber endüstrisinde rahatlıkla görebiliriz. Haber endüstrisi bugün icat edilmiş olsaydı, haberin edinilme, paylaşılma ve hatta bir olayın ele alınma şekli bile farklı olurdu. Örneğin, basılacak bir gazetenin yazarlarından, haberin ayrıntılarından evvel onu özetleyen bir paragraf yazmaları beklenir; böylece, okuyucunun herhangi bir şey kaçırmaması sağlanmaya çalışılır. Fakat internette yazarlar, bir haberi tekrar etmektense ona bir link verirler. Çünkü bir okuyucu bir paragrafın vereceğinden daha fazla bilgi isteyebilir, bir diğeriyse haberi zaten biliyordur ve tekrarı okumakla zaman harcamak istemeyebilir. Linkin kullanım alanı daha da geniştir. Bir röportajdan alıntı yapıldığında, bu alıntı, röportajın yayınlandığı sayfaya bağlanabilir.

Eğer bir haber sitesi, herhangi bir habere ait sadece tek bir görsele sahipse, okuyucularını daha da bilgilendirmek için başka bir haber sitesine yönlendirebilir.

Link, bir haber kuruluşunun ekonomisini ve yapısını değiştirir.

Spor sitelerinde liglerle ilgili daha geniş ve ayrıntılı bilgi varken ve okuyuculara bu sitelerin linklerini vermek daha ucuz ve kolayken, bü-

tün gazetelerin kendi futbol yazarı olması gerekmez –böylece maliyet azalır ve sermaye daha verimli kullanılabilir. Söz konusu yerli filmler-ken ve her birimiz birer film eleştirmeniyken, bütün gazetelerin bir yerli film eleştirmenine sahip olması gerekmez. Gazeteler, hepimizin zaten bildiği ve metalaştırılmış haberlere kaynak ayırmamalılar. Link sayesinde artık daha verimli hâle gelmeliler.

Link, gazete endüstrisinin yapısını değiştirir. Eğer bir gazete ayakta kalmak istiyorsa –eğer insanların onu arama motorları ve linkler aracılığıyla bulmasını istiyorsa– özgün haberlere imza atmak zorundadır. Eğer başarılı olmak istiyorsa, kaynaklarını belirli alanlara yoğunlaştırmalı, diğer konularda okuyucuları başka linklere yönlendirmelidir. Kısaca, “En iyi yaptığınız şeyi yapın, gerisini linke bırakın”

anlayışını hayata geçirmelidir.

Medya dışından örnek vermek gerekirse, perakendeciler de, tüketicilere ürün ile ilgili bilgi vermek için onları üreticiye yönlendirmelidirler. Üreticiler de onları ürünleri hakkında konuşan diğer tüketicilere yönlendirmelidirler. Yazarlar, okurlarını uzmanlara yönlendirmelidirler (keşke bu linklerin kendisi kitaplarda olsa). Beyin avcıları, sanayi birlikleri, üniversiteler aynı gereksinimleri, aynı bilgi birikimini ve ilgi alanlarını paylaşan insanları birbirine bağlamadırlar.

Neredeyse bütün iş alanları ve şirketler için link, onları uzmanlaşmaya iten güçtür. Herkes için standart ürünler üretme düşüncesi izolasyon çağının bir eseridir. Eskiden Teksaslılar, direkt olarak *New York Times*’tan, *Guardian*’dan ya da BBC’den haber edinemiyorlardı.

Chicagolular, yerel bir marka olan A&P’nin harika soslarını tada-mıyorlardı; fakat şimdi internete girip, HotSauce.com’dan kolayca alabiliyorlar. Uzlaşmanın baskısı, hipermarketleri yerle bir etti –baş-

larda alışveriş merkezindeki niş rakiplerle, şimdiyse hedef kitlesi hayli geniş online perakendecilerle. İleriki sayfalarda inceleyeceğimiz üzere, kitlelere hizmet etmeye çalışmak artık işletmeciliğin olmazsa olmazı değil. Tıpkı Google gibi hedefteki niş topluluklara hizmet etmekse, geleceğin ta kendisidir.

Linkin yol açtığı uzmanlaşma, işbirliğini tetikler –ben yapacağımı yaparım, siz de beni tamamlarsınız. Link, seçenekleri değerlendir-menizi sağlar –

ortada avize satan yüzlerce mağaza sitesi varsa ya da Paris'le ilgili binlerce site varsa, bunlardan en iyisine bağlanarak bir tür eleme yapmış olursunuz. Ve uzmanlaşma, kalite talebi oluşturur

–eğer tek bir pazara ya da hizmete odaklanacaksanız, işinizde en iyi olmak hayrınıza olur; çünkü böylelikle insanlar sitenize bağlanır, Google arama sonuçlarında üst sıralara çıkarsınız ve daha çok insan sizi görüp adresinize tıklar.

Perakendecilikte, medyada, eğitimde, ülke yönetiminde ve sağlık sektöründe –kısaca her şeyde– link, uzmanlaşmayı, kaliteyi ve işbirli-

ğini tetikler ve eski rolleri değiştirip, yenilerini üretir. Link, toplumun ve endüstrilerin temel yapısını, çelik kirişlerin ve rayların şehirlerin ve ulusların inşasını ve işlevlerini değiştirdiği gibi değiştirir. Google, linkleri faaliyete geçirir. Google, çağımızın Amerikan çeliğidir.

Bir network'e katılın

İşletmeler ve kuruluşlar en çaresiz zamanlarında, interneti görmek istedikleri gibi görürler: Perakendeciler interneti –ödemelerin ya-pıldığı ve fiyat listelerinin konulduğu– bir tür mağaza gibi görürler.

Pazarlamacılar onu, reklam mesajlarının verilmesine olanak sağlayan bir tür araç olarak düşünürler. Medya şirketleri, internetin sadece bilgi kaynağı ve dağıtımdan ibaret olduğunu düşünerek, onu bir mecra olarak algılarlar. Politikacılar, seçim mesajlarını vermelerine ve fon toplamalarına imkan tanıyan bir kanal (ve önemsiz postaları yollamak için yeni bir yol) gibi görürler. Telefon ve kablolu sistem şirketleri ise internetin, sahip olabilecekleri bir diğer araç olacağını umarlar.

Hepsi interneti yönetmek isterler; çünkü bu, onların kendi yaşamlarına olan bakış tarzıdır. Şirketlerin varsayımları şunlardır: Şirketler tüketicilere *sahiptir*, dağıtımın *kontrolü şirketlerin elindedir*, şirketler inanılmaz *kârlı* anlaşmalar yaparlar, rakiplerini *oyun dışı bırakırlar*, ticaret *sırları* tutarlar. İnternet ise bütün bu kontrol noktalarını yerle bir eder. Merkezileşmeden nefret eder. Alçak seviyeden hoşlanır 42

ve girişin önündeki duvarları alçaltır. Gizliliği sevmez ve açıklığı ödüllendirir. Mülkiyet paylaşımından yanadır. İnternete hükmedemeyeceğini anlayan "bir zamanların hükümdarları", ona korkuyla yaklaşmaya başlarlar.

İnternet, insanlara link ağları sunar; onları bilgiye, eyleme ve başka insanlara bağlar. Değerin yaratıldığı, verimliliğin bulunduğu, bilginin arttığı ve ilişkilerin kurulduğu yerler bu bağlantılardır. Her bir link ve her bir "tıklama" bir bağlantıdır ve her bir bağlantının sonucunda bir network doğar ya da güçlenir. İşte internet, kendi ağını, ağlardan oluşan ağı böyle kurar.

Ne kadar çok bağlantı varsa, internetin önemi o kadar fazladır.

Büyük ihtimalle şu eski ağ teorisi hikayesini duymuşsunuzdur: Tek bir faks makinesinin hiçbir değeri yoktur, çünkü hiçbir şeyle iletişim kuramaz; iki adet faks makinesi, iki kat değerlidir ve milyonlarca faks makinesini birbirine bağlamak her birini gittikçe çok daha değerli kılar (aynı zamanda ölçek ekonomisi, faks makinelerinin ve pahalı mürekkep kartuşlarının fiyatını düşürür). Ağın kendisi, makinelerin toplamından daha değerlidir; fakat bu sadece tek boyutlu bir ağdır: bir makine diğeriyle tek yönlü ve bir kereliğine iletişim kurar. İnternet ise içinde, kullanıma ve zamana bağlı olarak değeri artan ve paylaşılan linklerin bulunduğu üç boyutlu bir alandır. Google'sa bu değer yaratımının baş temsilcisidir.

Google bu simyayı, arama yoluyla gerçekleştirir tabii: Google'da herhangi bir şey arayın, o da aradığınız şeyi sizin için saliseler içinde bulsun. Bu sürecin gerçekleştiği her seferde –Nielsen'e göre bu, 2008

yılında sırf ABD'de bir ay içinde tam 4,4 milyar kere gerçekleşiyor–

Google, bir başka kişiyi bir başka kişiye ya da bilgiye bağlar. Google mükemmel bir döngü yaratır: Arama sonuçlarına ne kadar çok tıklarsak, Google bir o kadar zekileşir; o zekileştikçe, verdiği sonuçlar daha da iyi olur ve bizler Google'ı daha çok kullanır hale geliriz.

Google, “tık”lamalardan ve linklerden elde ettiği geliri, benim blogum gibi küçük ve NYTimes.com kadar devasa sitelerde görüntü-

lenen reklamlarıyla destekliyor. Bu reklam network’üne hemen herkesi dahil edebiliyor. Eğer Google, eski bir medya şirketi gibi –diyelim Yeni Yapı

ki Time Inc. ya da Yahoo gibi– düşünmüş olsaydı, bilgiyi ve içeriği kontrol altında tutar, etrafına bir duvar sarar ve hepimizi içeride tutmaya çalışırdı. Bunun yerine o, kartları açık oynadı ve reklamlarını her yere koydurdu; böylece medya ve reklam kuruluşlarını geride bırakacak ölçüde muazzam ve güçlü bir reklam ağı kurdu ve hatta bu medya ve reklam şirketleriyle işbirliği yapıp, onlara internette güç verdi. İşte Google’ın bir diğer mükemmel döngüsü: Google, reklamını yayınlayan sitelere daha çok insanı yönlendirdikçe, bu siteler daha çok para kazanıyor; bu siteler daha çok para kazandıkça, Google için içeriklerini daha da genişletiyorlar. Aynı zamanda Google, bu sitelere bilgi ve fonksiyon yükleyerek yardım ediyor: haritalar, widget’lar, arama sayfaları, YouTube videoları. Google, network’ü daha da ge-nişletmek için besliyor.

Eski medya şirketlerinin Google’ın modelini –yani, açık network’ler oluşturma modelini– taklit etmemesine şaşıyorum. Fakat yeni bir medya şirketi böyle bir network kurmakta. Glam, moda, sağlık, magazin içerikli kadın sitelerinden oluşan bir ağ. Sadece iki yıl içinde Glam, kadınların internetteki en gözde markası oldu. Ben şu anda bu yazıyı yazarken, comScore’a göre Amerika’da ayda 43 milyondan fazla, dünya çapındaysa 81 milyondan fazla kullanıcısı var; böylece, şatonun eski kraliçesi olan iVillage’i 18 milyonluk bir farkla geçmiş

oluyor. iVillage, tıpkı Yahoo gibi, eski medya modeline göre hareket ediyor: Bilgiyi kontrol altına almak, okurları çekmek için pazarlama yapmak ve onlara siteyi terk edene kadar reklamlarını göstermek.

Bunun tam tersine Glam, bazıları blogcular, bazılarıysa büyük medya şirketleri tarafından kurulan 600’den fazla bağımsız siteden oluşan bir network inşa etti. Glam, reklamlarını bu sitelere veriyor ve geliri onlarla

paylaşıyor. Glam aynı zamanda, network'ün içinden en iyileri Glam.com'da duyuruyor, başka şirketlerin reklamlarını burada –tabii daha pahalıya– gösteriyor ve buradan elde ettiği geliri de paylaşıyor.

Glam, üyelerinin sitelerini daha iyi kılmak için onlara teknoloji ve bilgi sağlıyor. İnsanları bu sitelere yönlendiriyor ve bu siteler de bir diğerine yönlendiriyorlar, network'ün içindeki kardeş siteleri birbirlerine gösteriyorlar. Bir site ne kadar kalabalık bir trafiğe sahipse,

başkalarına bir o kadar ziyaretçi yollamak zorunda –yani network etkisi, bir diğer mükemmel döngü söz konusu. Glam aynı zamanda sitelerine prestij kazandırıyor; çünkü Google'ın aksine Glam seçici davranıyor. Glam'in editörleri, hoşlarına giden siteleri buluyor ve içeriği en iyi olanın altını çiziyor; böylelikle Glam'i seçkin bir bilgi sunucusu ve reklam ağı haline getiriyorlar. Bu, Glam'e, pimpirikli reklamverenlere, reklamlarının kaliteli ve güvenli bir ortamda yayın-lanacağını söyleme imkanı tanıyor ve reklamverenler de bunun için Glam'e daha çok para ödüyorlar.

Glam'in network yaklaşımının bir diğer büyük avantajı ise maliyet. Onun kendi bilgi hazinesini oluşturması için pahalı elemanlar tutmasına ya da bu bilgi hazinesini kullanma izni almak için ödeme yapmasına gerek yok. Başlarda Glam, bazı sitelere asgari ödeme yapmayı –başlangıç için içerik edinmeye ayrılacak paraya eşdeğer bir miktarı dağıtmayı– garantilemişti fakat sonra bu garantileri ortadan kaldırdı.

Artık o, karşılıklı çıkar üzerine kurulu bir network: Glam'deki sitelerin içeriği ne kadar iyiyse, o kadar çok insanı kendilerine çekiyorlar; bu siteler ne kadar çok insanı network'ün başka yerlerine yönlendirirlerse Glam, reklam alanlarını bir o kadar pahalıya satıyor. Aslına bakarsanız medya şirketleri kendilerine şu soruyu da sormalılar: GONY? Glam olsa ne yapardı?

Açıkçası Glam, Google olamadı, en azından şimdilik. Çok kazanmıyor ve sermayesini hâlâ Alman yayımcı Burda'dan tedarik ederek büyümeye ve teknolojiye yatırım yapıyor. Siteleri ve bu sitelerin içeriği gelişime açık. Ben kullandığı modelin de başarılı olduğuna inanıyorum ve bu düşüncemde

artık yalnız değilim. *Guardian*, Reuters ve *Forbes*, içeriklerini genişletmek ve diğer reklam fırsatlarından yararlanmak için blog reklam ağları kurmaya başladılar. Bu şirketler, Google'dan ve onun ağlaşmış yapısından ders alıyorlar. Sonraki sayfalarda, restoranların ve perakendecilerin, hükümetlerin ve üniversitelerin ve hatta havayolları ve belki de sigorta şirketlerinin de birer network gibi işleyebileceklerinden bahsedeceğim.

2005'te New York'ta, bir risk sermayesi şirketi olan Union Square Ventures tarafından düzenlenen bir konferansa, işbirliğine dayalı Yeni Yapı

üretim, açık network'ler ve platformlar oluşturmakla ilgili konuşmak için katılmıştım. Girişimciler, yatırımcılar ve akademisyenler bu şekilde kurulan şirketlerin başarısını analiz ederken ortaya sıradışı dersler çıkarıldı. Çaprazımda, web'in gizli kahramanı olan Tom Evslin oturuyordu. Kendisi, AT&T Worldnet'in başkanı olarak, internet erişimcisi sayısının patlamasına neden olan sınırsız internet erişimi sistemini yürürlüğe koymuştu. Bu sistem, her ay asgari 19,95 dolara sınırsız internet imkanı tanıyarak internet kullanımı sırasında tıklayıp duran saati kapatmamızı ve ödeyeceğimiz ücretin düşmesini sağlayan ve hepimizi birer internet bağımlısı kılan sistemdir.

Evslin bu toplantıda network'le ilgili hepimizi çok şaşırtan bir ders verdi. Skype, eBay, craiglist, Facebook, Amazon, YouTube, Twitter, Flickr ve Google gibi başarılı web şirketleri, kullanıcıla-rından isteyebilecekleri maksimum ücreti istemiyorlar; tam tersine onlardan olabildiğince *az* miktarda ücret talep ediyorlar işte bu şekilde network'teki herkes için büyümeyi ve değeri maksimize edebiliyorlar"

Evslin, bu yolla bir skala inşa etmenin önemini göstermek için bir reklam network'ünü örnek gösterdi. Üye sitelerinin reklamlarından olabildiğince az miktarda komisyon alan bir reklam network'ü, açgözlü rakiplerinden çok daha fazla büyüyecektir; çünkü çok daha fazla site bu network'e katılacaktır. Reklam network'leri, çok daha yüksek meblağlar ödeyen yüksek rütbeli reklamverenleri kendilerine çekebilmek için ciddi bir kitleye ulaşmalıdırlar. Dolayısıyla, daha çok büyümek için daha az komisyon

talebinde bulunmak, sonunda çok daha iyi fiyatlara reklam alanı satmak için bir araçtır.

Evslin’in sözleri giderek daha da kafa kurcalayıcı hâle geliyordu: Ona göre, eğer bir şirket çok kâr getiren bir network işletiyorsa, kendisinden daha düşük fiyat talep edecek ve pazar payını çalacak rakiplerini harekete geçirecektir. “Eğer işinizi iyi yapıyorsanız fakat başa baş noktasına yakın bir yerde ya da başa baş noktasında çalışı-

yorsanız,” diye sonradan açıklıyor kendi blogu TomEvslin.com’da,

“herhangi bir rakibinizin, zarara uğramadan sizden daha düşük fiyat talep etmesini imkansız kılmış olursunuz.” Evslin’in network’ler kuramını şöyle özetleyebiliriz: Network’ünüzden asgari miktarda ücret

talep edin; böylece o, azami büyüklüğe ve değere ulaşacak –üyelerinin daha yüksek meblağlar talep etmesini olanaklı kılacak– ve rakipleri saf dışı bırakmak için maliyeti ve marjları düşük tutacaktır.

Eski network’lerin çoğu bu şekilde işlemez. Kablolu sistem şirketleri bizlerden azami miktarda para koparmak için kablolarıyla boğazımızı sıkarlar. Aynı şey telefon şirketleri, gazeteler ve perakendeciler için de geçerlidir. Müşterilerden ödeyebilecekleri maksimum miktarı istemek onlara mantıklı gelir. Fakat artık onlar gelecek nesil network’lerin rekabetiyle karşı karşıyalar. 2007’nin sonunda, 28 dilde tam 276 milyon üyesi olan Skype, ücretli özellikler eklemeden önce, ücretsiz bir hizmet olarak parladı ve böylece eski telefon şirketlerinin yolunu ciddi bir biçimde kapadı. Kurucuları onu eBay’e sattıklarında bütün değerini de onlara devrettiler. eBay’in kendisi de, her bir satış-

tan minimum miktarı talep ederek yeni bir perakende pazarı yarattı.

eBay zirvede tek başına olduğunu düşündüğü anda, fiyatları artırmaya başladı –fakat bu, rakip online perakende pazarları olan Amazon ve Etsy’nin, eBay’in müşterilerini çekmesini kolaylaştırdı.

Evslin'in network büyümesine örnek olarak gösterdiği şirket craiglist'tir. craiglist, çoğu alanda sunduğu çoğu listeden gelir elde etmiyor –sadece iş ilanları listeleri ve birkaç şehirdeki satılık ya da kiralık arsa ve bina ilanları için ücret talep ediyor– ve bu onu çoğu ilanların *tek* pazarı yapıyor. "Eğer Craig, craiglist'te sunduğu reklamların büyük bir yüzdesi için ücret talep ederek gelirini maksimize etmeye kalkışırsa, rekabet kızışmaya başlar" diyor Evslin. "Şu anki oranlarla, bir rakibin daha düşük ücret talep ederek Craig'in ilanlarını (ve okuyucularını) çalma şansı sıfırdır." İşte bu, Google'ın da yararlandığı finansal sistemdir. Google ilk birkaç yılında herhangi bir gelir modeline sahip değildi, reklam işine girene kadar. "Kullanıcıyı kazanın, parayı değil" Google'ın başkan yardımcısı Marissa Mayer'ın yeni ürünler ve network'ler üretmekle ilgili verdiği tavsiyeydi. 2006'da Stanford'da yaptığı bir konuşmada, Google'ın yeni ürünler sunarken işletme modellerini çok da umursamadığını söyledi. "Daha çok, kullanıcımız var mı yok mu diye endişeleniyoruz" dedi. Çünkü internette "para, tüketiciden sonra gelir".

New York'taki toplantıda, İsrailli efsanevi yatırımcı olarak ünlenen bir girişimci olan Yossi Vardi, öncü "anında mesajlaşma" hizmeti ICQ'nun (ki sonradan AOL tarafından satın alındı) lansmanını yaptıklarında, umursadığı tek şeyin büyüme olduğunu söyledi. "Gelir, bir dikkat dağıtıcıydı" dedi. Gelir sayesinde büyüme anlayışı –yeni kurulan şirketlerin, yatırımcılarının parasının büyük bir kısmını pazarlamaya harcadıkları ve böylelikle büyük görünmeye çalıştıkları; para bittiğinde ve kullanıcılar yok olduğundaysa piyasadan silindikleri bir dönemde– web 1.0 balonuyla birlikte söndü. Bugünün web 2.0 büyüme metodu, pazarlamayı çok da umursamamak, daha ziyade, kullanıcıların başka insanlara anlatacakları mükemmel bir şey yaratmaktır. Belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra, gelir zaten elde edilecektir. Bu gelir direkt olarak kullanıcılardan ücret ya da üyelik ücreti şeklinde elde edilmeyebilir; fakat reklamlardan, bilet satışlarından, ürün satışla-rından ya da network'ün öğrendiklerinden kaynaklanan değerinden

–yani veri satışından– elde edilebilir. Kitabın sonraki bölümlerinde, gelir elde etmenin bu tür yan yollarından bahsedeceğim.

Network’lerin finansal sistemleri kafa karıştırıcı olabilir, fakat network’lerin kendisi basit şeylerdir. Şu anda siz zaten bir sürü network’ün içinde hareket etmektesiniz. Bulabileceğiniz en büyük yazı tahtasını bulun ve network’lerinizi çeşitli perspektiflerden çizin: İlk önce, şirketinizi, kurduğu bütün ilişkilerle çizin: tüketiciler, tedarikçiler, pazarlamacılar, regülatörler, rakipler. Şimdi de, kendi müşterilerinizin gözünden bir network çizin ve bu network’te nereye konumlanmış olduğunuzu görün. Sonra, şirketinizin iç ve dış elemanlarını barındıran bir network çizin. Şirketinizi alt alta kutucukların olduğu örgütsel bir şema gibi değil, bir sürü bağlantının olduğu bir ağ olarak düşünün. Her bir bağlantıda değerin nerede değiş tokuş

edildiğine ve yakalandığına dikkat edin (satış yaptığınızda gelir elde edersiniz; müşterilerinizle konuştuğunuzda bilgi elde edersiniz; başka şirketlerde çalışan meslektaşlarınızla tanıştığınızda bağlantılar kurmuş olursunuz). Şimdi de bu network’lerin nasıl büyüyebileceklerini, her birinde nasıl daha fazla bağlantı kurabileceğinizi, her bir bağlantının herkes için nasıl daha değerli kılınabileceğini düşünün.

Artık kendinizi başka bir kutucuktan bir satır üstteki ya da bilmem kaç satır alttaki bir kutucuk gibi görmeyin. Daha ziyade kendinizi bir bağlantılar kümesine yerleştirin: kurulan her bir bağlantıda yanan, böylece büyümeye, yoğunlaşmaya, parlamaya ve değerlenmeye devam eden bir ilişkiler kümesinde. İşte o zaman dünyanız Google’ınki gibi görünmeye başlayacak.

Bir platform olun

Network'ler platformlar üzerinde kurulur. İnternetin kendisi bir platformdur; tıpkı Google gibi, fotoğraf sitesi Flickr, blog hizmeti veren WordPress.com, ödeme hizmeti veren PayPal, yayımcılık hizmeti veren Lulu.com ve bir iş yazılımı şirketi olan Salesforce.com gibi hizmetler de birer platformdur. Bir platform, içinde potansiyel barındırır. Değer inşa etmede insanlara yardımcı olur. Bütün şirketler bir platform olabilirler. Home Depot müteahhitler için bir platformdur, Continental Havayolları ise seyahat tutkunları için. Platformlar kullanıcılarına kendi ürün, işletme, grup ve network'lerini oluşturmada yardımcı olurlar. Bir platform samimiyse ve işbirliği üzerine kuruluysa, bu kullanıcılar da karşılık olarak ona değer katarlar –tıpkı IBM'in açık kaynak Linux işletim sisteminde gerçekleştirdiği geliş-

meleri paylaşırken yaptığı gibi.

Google'ın çok sayıda platformu var: bilgiyi ve deneyimi paylaşmak için Blogger, çalışanlar arasındaki işbölümü için Google Docs ve Google Calendar, videolar için YouTube, fotoğraflar için Picasa, sitelerin trafiğini izlemek için Google Analytics, topluluklar için Google Groups, gelir elde etmek için AdSense. Google'ın harita platformu olan GoogleMaps ise o kadar muhteşem bir şey ki, Google onu sadece maps.google.com'a koyup, kullanabilmemiz için bize oraya gitmemizi söyleyebilirdi ve bizler de giderdik. Fakat Google, haritalarını siteler tarafından sayfalara rahatça yerleştirilebilir hâle getirdi. Örneğin bir otel, bulunduğu konumu tarif etmek için Google Map'i site sayfasına yerleştirebiliyor. Ya da banliyö sakinleri, alışverişseverlere indirimli mağazaları göstermek için bu haritaları bloglarına koyabiliyor. Go-Yeni Yapı

ogle, arama motorunu güçlendirmek ve arama sonuçlarıyla ilgili yerel reklamları yayınlamak için de bu haritaları kullanıyor ve gittikçe bir tür Sarı Sayfalar haline geliyor. iPhone'lardaki Google haritaları ise o kadar çok işe yarıyor ki, insanlar bunlar için ödeme yapmayı seve seve kabul ederlerdi.

Merkezileşmiş, hakimiyetçi işletmelerin modası geçmiş yapısında ve dilinde Google Maps, *tüketicilerin* kullanabileceği bir *ürün* olurdu.

Google Maps'i kullanan *tüketiciler* ise, Google'ın reklamverenlere *satabileceği* bir *kitle* olurdu. Tabii Google hakimiyeti elinde tutmak isteseydi.

Bunun yerine o, hakimiyeti insanlara verdi. Haritaları başkalarının geliştirebileceği bir ürün hâline getirdi. Bu imkan, "mashup" olarak bilinen çok sayıda uygulama doğurdu. Haziran 2007'deki sayısında *Wired* dergisi, bir DreamWorks animasyon programcısı olan Paul Rademacher'ı, bu harita mashup'larının mucidi ilan etti. Paul Rademacher 2004 yılında bir gün San Francisco bölgesindeki bir apartmanı bulmak için yanında craiglist reklamlarından ve haritalardan oluşan bir yığın çıktıyla dolaşırken, bunların –tıpkı fıstık ezmesini çikolatayla karıştırmayı akıl eden ilk adam gibi– birleştirilebileceğini düşündü.

Listeleri ve haritaları birleştirmek için Google'ın program kurulum talimatlarını inceleyebileceğini keşfetti. Sekiz hafta sonra, bir günde binlerce kullanıcının dikkatini çeken demoyu internete koydu. "Bu işin bu kadar büyüyebileceğini tahmin etmemiştim. Sadece işe yarar bir program yapmak istedim o kadar" dedi. "Microsoft ve Yahoo da bu programın taklidini üretti" diye yazdı *Wired* dergisi, "ve çok geçmeden internet, haritalarla doldu taştı". Google, ürününü yasal olmayan yollarla kullandığı için Rademacher'a dava açmadı. Aksine onu işe aldı.

Google Maps'i bir platform olarak sunmak sadece akıllı uygulamaların üretilmesine yol açmadı, aynı zamanda bütün işletmeler de bundan faydalandı. Artık cep telefonu şirketleri telefonlarına Google Maps'i koyuyorlar, ki böylece haritalar tüketicilerin ceplerine girmiş

oluyor. Platial.com da Google Maps üzerinden kullanıcılara istedikleri yerleri işaretleme imkanı veren hoş bir program kurmuş. Böylece herhangi bir kullanıcısının en sevdiği restoranı ya da bir ailenin seyahat

sırasında uğradığı durakları dünyaya gösterebiliyormuş. Örneğin herhangi bir kasabanın sakinleri de bir araya gelip kasabadaki bütün çukurlarını gösteren bir harita yapabilirler. Bu harita, bir blog ya da gazete sayfasına yerleştirilebilir. Haber siteleri de uzun süredir haritaları kullanıyorlar. Okuyucular bir haberle ilgili görselleri harita üstünde bulabiliyorlar.

Gazeteci/teknoloji uzmanı Adrian Holovaty –ki endüstrinin klonla-ması gereken ender rastlanan biridir– Google Maps'i bir haber mecrası ve ardından da bir şirket kurmak için kullandı. Chicago şehrindeki suç verilerini aldı ve bunları Google Maps ile birleştirdi; böylece şehrin sakinlerine, seçtikleri yerlerdeki bütün suçları görme imkanı vermiş

oldu. Holovaty'nin çalışması geliştirilmeye açık olduğundan, bir başkası da onun karışımından başka bir mashup meydana getirdi ve ortaya, evi işyerine uzak yolcuların evlerine giden yolu görebilecekleri ve yol boyunca işlenmiş olan bütün suçları bulabilecekleri bir site çıktı. Holovaty, ChicagoCrime.org adlı hizmetini yeni bir işletme olan ve şehrin haritası üstünde –suçlardan, inşaat izinlerine ve duvar yazısı temizliğine kadar– her türlü veriyi gösteren EveryBlock ile birleştirdi.

Bu yeni ürünler ve şirketler, Google'ın bir platform sunmasıyla mümkün kılındı. Şirketlerin bu platformu kullanması, Google'ın harita çiziminde ve yerel bilgi vermede bir standart oluşturmasına yardımcı oldu. Google'ın haritalarına muazzam bir trafik akışı sağ-

ladı –ayda onlarca milyon kullanıcı. Google, haritalarını daha da iyi kılmak için yatırım yapıyor, uydu resimlerinin lisansını satın alıyor, yeryüzünün fotoğraflarını çekmesi için uçak ve otomobil tutuyor.

2008'de Münih'te yapılan Burda DLD (Dijital, Yaşam, Tasarım) konferansında Google'ın Mayer'ı, yani arama ürünleri ve kullanıcı deneyimi bölümünün asbaşkanı, "Yeryüzü teknolojilerimizin dünya üzerine tutulan bir ayna olduğunu düşünüyoruz" dedi. Google Maps'in dünya nüfusunun yarısına hizmet edecek kapasiteye sahip olduğunu ve dünya karalarının üçte birini görüntüleyebildiğini söyledi. Halkın haritaları kullanmasıyla bu haritalara daha fazla veri, milyonlarca bit ekleniyor. Şili, Santiago'daki ve Arjantin Buenos Aires'teki kullanıcılar, Google Maps üzerinden kendi toplu taşıma sistemlerinin kapsamlı Yeni Yapı

bir haritasını yaptılar. Kullanıcılar aynı zamanda, haritadaki nok-talarla ilgili milyonlarca fotoğrafı programa yüklemişler ve böylece bizlere, herhangi bir yerin farklı ve yeni görüntülerini görme imkanı tanımışlar.

Eğer bir platformunuz varsa, bu platform üzerine daha fonksiyonel bir şeyler inşa edecek ve böylece değerinize değer katıp size daha fazla kullanıcı çekecek girişimcilere ve geliştiricilere ihtiyacınız vardır.

Facebook bunu yaptı. Bu sosyal hizmet, insanlara site içinde yeni uygulamalar oluşturma imkanı sağladığında büyük bir ilgi ve kullanıcı sayısı topladı. Aylar içinde –2008 yılında çalışan sayısı 500'e ulaşan–

Facebook'un, kullanıcılar için 20 bin adet yeni uygulama yaratan 200

bin geliştiricisi oldu; ve bunun şirket için personel maliyeti neredeyse sıfırdı. Facebook, İspanyolca ve Almanca versiyonlarını açtığında, çeviriyi kendisi yapmadı fakat çeviri için bir platform oluşturdu ve bu işi ücretsiz yapan kullanıcılarına devretti.

Facebook bu işten kârlı çıktı, çünkü gelişti ve kullanıcılarının sitede daha fazla zaman harcamaları için daha çok nedenleri oldu. Bunu ger-

çekleştirmek adına Facebook, altyapısını ve bazı sırlarını insanlara açtı ve onlara kendi platformu üzerinde program geliştirme imkanı verdi.

Bunun aksine Avrupa Birliği 2008 yılında Microsoft'a, platformuna erişmeleri ve bu platform üzerinden yeni ürünler geliştirmeleri için geliştiricilerinden uygun ücretler talep etmekte başarısız olduğundan 1,4 milyar dolarlık para cezası kesti.

Facebook bir adım daha ileri gitti ve kendi programcılarının ürettiği bazı uygulamaları, kullanıcılarının çok daha iyi işler çıkaracağına inanarak ortadan kaldırdı. O zamanlar 15 yaşında olan oğlum ve web üstadım Jake, Facebook'un ortadan kaldırdığı uygulamalardan birinin kendine has bir versiyonunu üretti. Öğrencilerin ders programlarını paylaştığı uygulamanın adı Courses'tı. Oğlum diye söylemiyorum ama üretmiş olduğu bu uygulama

–1,5 milyon sınıf hakkında bilgi toplaya-rak– rakiplerinin arasında bir numaraya ulaştı ve Jake bu uygulamayı bir rakibine bir yıllık üniversite harcını ödemeye yetecek fiyata sattı.

Facebook ne Jake’ten ya da diğer geliştiricilerinden kendi koduna ya da kullanıcılarına ulaşmaları karşılığında tek bir kuruş istedi, ne 52

de geliştiricilerin kazandığı reklam gelirinden pay talep etti. Geliş-

tiricilerinin başarılı olmasına yardımcı olmak Facebook’un lehineydi, çünkü onlar şirketin değerini artırıyorlardı. Bu değer öylesine büyüdü ki, sonunda Microsoft 2008 yılında Facebook’a 15 milyar dolar değer biçen bir yatırım yaptı (böylece Facebook, 2005’te News Corp.’un rakip site MySpace’e biçtiği 580 milyon dolarlık değeri üçe katladı).

Ben, yeni kurulan Daylife adlı platformun ortağıyım. Bu platformun amacı dünya haberlerini toplamak, analiz etmek, düzenlemek ve dağıtmaktır. Daha başlangıç aşamasındayken, kurucu Upendra Shardanand’ı risk yatırımcısı Fred Wilson’la tanıştırmaya götürdüm.

Toplantının sonunda Wilson dedi ki: “Platformunuzu kendi işletmemi kurmak için kullanabilir miyim?” Siz cevaplamadan ben söyleyeyim, doğru cevap “elbette kullanabilirsin”di. Wilson platform kurmayı önemli bir strateji olarak görüyordu. “Bugün, içinde bulunduğumuz ekonomik yapıda bir platform değilseniz, metalaştırılırsınız” dedi bana. Google, Microsoft ve Yahoo’ya galip gelecek dedi, çünkü çok sayıda şirket Google’ın platformu üstünde kurulabilmek için çok fazla yatırım yaptı. Bu, onları sadık kılacak.

Kendinize sormanız gereken sorular: Nasıl bir platform gibi davrana-bilirsiniz? İnsanlar bunun üzerinde neler inşa edebilirler? Platformunuza nasıl değer katabilirsiniz? İnsanlardan nasıl asgari miktarda ücret talep edebilirsiniz? Platformunuzun üstünde kurulan network ne kadar büyü-

yebilir? Platform kendi kullanıcılarından bir şeyler öğrenerek nasıl daha iyi hale gelebilir? Rakiplerinizin dahi network’ünüzü kullanabileceği, ona katkıda bulunabileceği ve böylece rakiplerinizin değerinden pay

kapabileceğiniz açık standartları nasıl oluşturabilirsiniz? Artık kendi mükemmel döngünüzü gerçekleştirmenin zamanı geldi

Dağıtım odaklı düşünün

Çoğu şirket merkeziyetçi kafa yapısına sahiptir ve bu, Sears katalogla-rının düşüşü, kitle pazarının yükselişinden beri böyledir. Şirketler, biz tüketicilerin onlara gitmesini sağlarlar. Bizleri kendilerine çekebilmek için pazarlamaya servetler harcarlar. Bizlerden beklenen, reklamların Yeni Yapı

çağrılarına cevap vermek ve mağazaya, dükkana, gazete bayisine, ya da şimdi, web sitesine doğru yavaş yavaş ilerlemektir. Üstüne üstlük şirketler kendilerine gitmek istediğimizi, onlara doğru çekildiğimizi, markalarının etrafında pervane olduğumuzu düşünürler.

Google böyle değil. Google dağıtım odaklı düşünür. Gelebildiği her yolla ve gelebildiği her zaman bizlere gelir. Google'ın arama kutucuğu browser'ımızda ya da internetteki herhangi bir sayfada bulunabilir.

Google.com'un anasayfasına gitmekte sorun yaşadığımızda, boş bir arama kutucuğu ve logoyu çevreleyen mevsime uygun süslemeler kar-

şımıza çıkar –fakat bu sayfada herhangi bir reklam yoktur. CNBC'nin Jim Cramer'ı, Google'ın CEO'su Eric Schmidt'e 2008 yılında, şirketin anasayfa sponsorlarından ne kadar kazanabileceğini sormuştu. "Birkaç milyar dolar" dedi Schmidt. Fakat Google orada reklam yayınlamaz çünkü "bu, insanların hoşuna gitmez." Diğer yandan Yahoo ve diğer çoğu site, anasayfalarını bir tür varış yerine çeviriyorlar; içini bilgi ve reklamla tıka basa doldurunca okuyucuları kendilerine çekeceklerine ve reklamverenlere hizmet edeceklerine inanıyorlar. Fakat kullanıcıların çoğu bu anasayfaları görmüyorlar. Çoğu haber sitesindeki okurların yüzde 80'i, bu siteye arama ya da link yoluyla ulaşıyor ve anasayfaya asla uğramıyorlar.

Yahoo ve çoğu internet sitesi, kendini son nokta olarak görüyor.

Google ise kendini bir tür araç olarak görüyor. Yahoo’nun ilk zamanlarında, kurucularından Jerry Young bana, kullanıcıları Yahoo’ya olabildiğince çabuk ulaştırmanın onun işi olduğunu söylemişti. Bu, Yahoo bir medya şirketi olmaya karar verdiğinde değişti. Artık yeni hedefi, insanları olabildiğince kendi sınırları içinde tutmaya çalışmaktı.

Yıllar sonra Young’ın ve ekibinin, Yahoo’nun anasayfasına çekebil-dikleri muazzam insan trafiğiyle övündüğünü duydum. Diğer çoğu site gibi onlar da, anasayfanın asıl görevinin sizleri *onların* gitmenizi istediği yere götürmek olduğunu düşünüyorlardı. Google ise kendi anasayfasını, sizi *kendi* istediğiniz yere götürmek için bir yol olarak görür. Ve gitmek istediğiniz yere vardığınızda, Google’ın bir reklamını ya da uygulamasını bulma şansınız çok yüksektir. Google’ın olmak istediği yer, sizin gitmek istediğiniz yerdir.

Google kendini dağıtıyor. Sahibi olmadığı milyonlarca web sitesine reklamlarını koyuyor ve böylece hem kendisi hem de bu siteler için milyarlarca dolar kazanıyor. Kullanıcılara çok sayıda widget sunuyor

–isteyen herkesin kendi web sitesine ya da masaüstüne ekleyebileceği, ücretsiz, sürekli güncellenen bilgi kaynağı ve fonksiyon kutucukları: hava durumundan karikatürlere, mesajlaşma programından takvimlere, maç skorlarından fotoğraflara, yemek tariflerinden oyunlara, alıntılardan kuponlara kadar her şeyi içeren kutucuklar. Bu “widget”lar diğer sitelerin içeriğiyle dolu; Google sadece bu içeriği dağıtmak için bir platform oluşturdu. Yahoo, AOL ve diğer bilgi sağlayacı siteler bu tür dağıtım platformlarını yıllar öncesinden kurmalıydılar. Kendilerini geri plana çekmeli, enformasyon ve fonksiyon servetlerini dağıtmalı ve üzerinde farklı şeyler inşa etmeleri için insanlara sunmalıydılar.

Fakat onlar böyle düşünmediler. Onlar dağıtım odaklı düşünemediler.

Bizim onlara gitmemizi istediler.

Google’a 2006 yılında YouTube’u 1,65 milyar dolara aldırtan şey, bu “dağıtım odaklı web” anlayışıdır (ki Google bunu, o sıralar küçük çaplı bir video hizmetine sahip olmasına rağmen yaptı). YouTube, videoların sadece kolay indirilmesini ve oynatılmasını değil, aynı zamanda bütün sitelere kolayca yerleştirilebilir –yani dağıtılabilir–

olmasını sağlayarak bu işte kalitenin adı oldu. İş ortağım Peter Hauck ve ben bu platformu, 2008 Amerikan başkanlık seçimlerini ele alan Prezvid.com adlı blogu kurmak için kullandık. Google, videolarının etrafında –ve bu videoların reklamını yaparak– yeni bir bilgi kaynağı oluşturmamızı mümkün kıldı ve biz bu bilgi kaynağını Washington-Post.com ve CBSNews.com’a satarak iş yaptık.

2007’de Londra’da medyanın önemli isimlerinin katıldığı bir toplantıda, Google’ın dağıtım modeliyle ilgili dostum ve eski iş arkadaşım, The New York Times Company’de dijital işler müdür başyardımcısı olan Martin Nisenholtz ile dostça bir tartışmaya girdim. Orada, dünyanın farklı yerlerinden gelen 200 küsur medya yöneticisine Google gibi düşünmeleri gerektiği konusunda ısrar ediyordum –kendimize

“GONY?” sorusunu sormamız gerektiğini kamuya açık bir biçimde ifade ettiğim ilk yer orasıydı. Onlara, Google’ı kendilerine örnek alma-Yeni Yapı

55

larını, kendilerini olabildiğince geniş bir alana dağıtmalarını, insanları kendilerine çekmeye çalışmaktansa onların olduğu yere gitmelerini tavsiye ettim. Nisenholtz söylediklerime karşılık olarak, *Times* gibi bazı markaların, sitelerine uğramaya değer markalar olduğunu söyledi.

Haklı da. Fakat *Times*, dağıtılmaya da değer bir marka.

Aynı toplantıda iki başarılı danışman –Harvard İşletme Okulu’ndan Jeffrey Rayport ve CBS News’in eski başkanı Andrew Heyward– orada bulunan yöneticilere, medya ürünlerini “ters düz” etmeleri ve hedef kitlelerini içeri davet etmeleri gerektiğini tavsiye etti. Bence sözlerinin yarısında haklıydılar. Bu formüldeki problem, medya şirketlerini hâlâ içeride, yani merkezde konumlandırmasıydı. Bu, tüketicilerin kendi dünyalarına olan

bakış açısıyla bağdaşmıyordu. İnsanlar kendi dünyalarını çizerken kendilerini merkeze, kalan diğer herkesi –özellikle de onlardan paralarını isteyenleri– dışarıya koyarlar. Dolayısıyla bütün şirketler ve kuruluşlar tüketicilerin dünyasında "dışarıda" olduklarını bilmeli ve "içeri" girmek için izin istemelidirler.

"Tüketicilerden bize gelmelerini bekleyemeyiz,"CBS Interactive'in başkanı Quincy Smith'in *Wall Street Journal*'da yazdığı kelimelerdi.

"Tüketicilerin kendilerine gideceğini düşünmek, hangi medya şirketi söz konusu olursa olsun kibirliliktir." Eskiden Smith'in izleyicileriyle buluşturmak üzere şovlarını koyduğu bir sitesi vardı fakat o, eski network stratejisini terk etti. Sonraları, "bu başarısız portalın adresi

'CBS.com/hiçkimseburayagelmez'" olmalıydı diyerek kendisiyle dalga geçti. Network gibi, hedef kitlenin etrafında inşa edilen bir strateji geliştirdi; şovlarını olabildiğince çok sayıda siteye ve platforma koydu, onları yerleştirilebilir kıldı ve insanların bu şovları daha da uzaklara yaymasını umut etti. Ve şimdiye kadar da gayet başarılı oldu.

Yerleştirilebilirliği mümkün kılmak, network'lere dağıtımdan çok daha iyi bir şey sağlar: Tavsiye. Eğer ben, Jon Stewarts'ın *Daily Show*'undan bir klibi bloguma koymuşsam bu, size onu izlemenizi tavsiye ediyorum anlamına gelir. Şovu eleştirsem bile, orada görmeye ve tartışmaya değer bir şey olduğunu söylüyorum demektir.

Onu hemen oracıkta anında izleyebilirsiniz; ComedyCentral.com'da aramanıza gerek kalmaz. Bu tür kitle network'ü stratejileri, insanları

hem dağıtımcı hem de pazarlamacı yapar ve içeriği çok daha geniş bir alana sunmanızı sağlar. Viral yayılma işe yaradığında, pazarlamadan çok daha etkili ve tabii ki çok çok daha ucuz olabilir.

İnternet kullanıcıları aynı zamanda satış da yapabilirler. BarnesAndNoble.com'un katılım programında isteyen herkes kendi bloguna kitap adlarını sıralayan bir widget koyarak bir kitap satıcısı olabilir

ve sattığı her kitaptan yüzde 6’lık bir komisyon kazanır. Bu şekilde zengin olunmaz fakat bu yöntem, dağıtımcı ve pazarlamacı olma konusunda tüketicilere motivasyon sağlayan bir diğer etkendir. Kitapçılar yalnız değiller. Google’da “katılım programı” sözcüklerini takip eden bütün kategorilere bakın, hediye, çiçek, ayakkabı, sigorta, İncil ve tabii ki pornografik ürün satışının gelirlerini paylaşmaktan mutluluk duyan binlerce şirketi görüp şaşıracaksınız. Perakendeciler, tıpkı arama motorları ve bilgi kaynakları gibi dağıtım odaklı düşünürler.

Seri ilanlar bir zamanlar merkezileşmiş pazar yapısının sembolüydü: Bir otomobil veya bir ev satın almak ya da satmak, bir iş ya da eleman bulmak için gazeteye gitmeniz gerekirdi çünkü bütün işlemler orada gerçekleşiyordu. Bir alıcının ve satıcının birbirini bulabilmesinin başka bir yolu yoktu. Sonra internet ve craiglist geldi. craiglist’in kurucusu Craig Newmark, gazete endüstrisinden milyarlarca dolar çalmakla suçlandı. Bu suçlama hiç de adil değildi. Newmark sadece, pazarı çok daha etkin kılan, satıcıların ve alıcıların paralarının ceplerinde kalmasını sağlayan bir araç üretmişti. Eğer Craig bunu yapmamış olsaydı, bir başkası yapacaktı (Google’ın bunu yapmış olmayı istediğinden şüphe yok). Aslına bakarsanız craiglist’in kendisi de merkezileşmiştir. O sadece daha ucuz ve daha etkin bir pazar yeridir.

Aslında çok daha fazla dağıtımı sağlayan çözümleri benimseyebilir.

Örneğin SimplyHired.com, Indeed.com ve Oodle.com gibi uzmanlaşmış arama motorları, bütün iş ilanlarını ve özgeçmişleri internetin her yerinde yayınlayabiliyorlar. Bu hizmetlerin arasında craiglist’in avantajı, pazardan olabildiğince az ücret talep etmesi ve sadık bir kullanıcı kitlesine sahip olmasıdır.

İnternetteki her şeyin dağınık olması gerektiğini söylemiyorum.

Bilgi ve ürün kırıntıları her yere dağılırsa onları bulmak zor olur.

Yeni Yapı

Onları tekrar bir araya getirmek gerekir –ve bu alanda da ciddi bir iş fırsatı vardır. Google News ve (benim çalıştığım yer olan) Daylife, en yeni haberlere ulaşmamızı sağlamak için internetin her yerindeki haber başlıklarını toplayıp organize ediyor. Bazı gazeteler, haber baş-

lıklarını bu tür sitelere vermeye karşılar. Bence bütün gazeteler haber başlıklarını vermeye can atmalılar ki çok daha fazla sayıda okuyucu onlara ulaşabilsin. Daylife, haberleri sayfa ve widget şeklinde yerleştirilebilir kılıyor; böylece başka siteler de bu haberleri dağıtma imkanı buluyorlar. Bu dağıtım ve toplama modeli, dağıtım odaklı web'in

"yin-yang"ı, "it-çek"idir: Dağıtılmak istersiniz, sonra toplanmak, sonra tekrar dağıtılmak. Kısaca bulunmak istersiniz.

Yeni Bilinirlik

Aranabilir değilseniz, bulunamazsınız

Herkesin Googlesuyu’na ihtiyacı vardır

Açık olun

Müşterileriniz sizin reklam ajansınızdır

Aranabilir değilseniz, bulunamazsınız

Bir zamanlar bütün yollar Roma’ya çıkardı. Bugün, bütün yollar Google’dan başlıyor.

Google, internette nasıl var olunacağını tanımlar. Elbette ki bir web sitesine ihtiyacınız vardır. Kimin yok ki? Fakat sitenizi, mesajınızı iletebileceğiniz bir yer olarak görmeyin. Cicili bicili bir anasayfaya ya da kullanıcıyı bir saat ekran başında tutan animasyonlara takılmayın (ve lütfen şu müziği yok edin). Unutmayın ki, çoğu internet kullanıcısı bu anasayfayı görmeyecektir bile. Çoğu, büyük olasılıkla sizi Google aracılığıyla, arama kutucuğuna bir soru sorarak bulacaktır.

Bu soru şudur: Bir cevabınız var mı? Sitenize bu açıdan bakmalısınız: Aklınıza gelebilecek her türlü soruya bir cevabınız olmalı ve her bir cevabı ayrı sayfalarda açık ve net bir biçimde vermelisiniz ki, hem Google hem de meşgul internet kullanıcıları onu anında bulup okuyabilsin. Eğer bir üreticiyseniz, tüketiciler ürününüzle ilgili ayrıntıları ve bilgiyi anında bulabilmelidirler. Bir siyasetçiyseniz, oy verenler duruşunuzu ve icraatlarınızı bilmek isterler. Bir yemek firmasıysanız, müşteriler besin değerleri ile ilgili bilgi isterler. Bir giysi firmasıysanız, tüketiciler sizden, iyi bir tezgahtarın vereceği kadar detaylı bilgi vermenizi beklerler: Bu bana büyük gelir mi? Ürününüzü 60

nereden satın alabilirim? Sizinle nasıl temas kurabilirim? Kullanıcılarınız bilmek istedikleri şeyleri size zaten söylemekteler. İnsanların sizinle ilgili Google'da yaptığı aramaları web halkınızın size göstermesini sağlayın.

Bu aramalar, cevaplamanız gereken soruların bir listesidir.

Ben Google'a sorulan soruları nasıl izleyebileceğimi, Google çağı için kurulmuş ilk medya şirketi olan About.com'dan öğrendim. Bu sitenin kullanıcı trafiğinin büyük bir kısmı Google'dan geliyor. Reklam gelirinin büyük bir bölümü de Google'dan geliyor. About.com, Google'a bağlı bir departman olabilirdi, fakat değil. O sadece Google üzerinde kurulmuş bir platform. About.com, The New York Times Company tarafından 2005 yılında 410 milyon dolara satın alındı (Times Company beni burada danışmanlık yapmam için tutmuştu). İtiraf etmeliyim ki o zamanlar bu satın alma işine şüpheyle bakıyordum, fakat yanılmışım. Bugün gazeteler yeni ekonomik sistemle cebelle-

şirken About.com, bütün gazete şirketlerinin gelir gider defterindeki nadir parlak noktalardandır.

About.com başlarda Google ile rekabet etmeyi ve hatta Google olmayı istemişti. 1997'de Scott Kurnit tarafından The Mining Company olarak kurulduğunda hedefi, internete gücünü insanlardan alan bir rehber sunmaktı. Fakat Yahoo'nun da öğrenmiş olduğu gibi bu çok zor ve pahalı bir işti, özellikle de internet akla hayale sığmayacak derecede büyümüşken. Şirketin ismi About.com olarak değiştirildi. About.

com, bağımsız yazarlar ve otomobil tamirinden tiroid hastalıklarına kadar çeşitli konulardaki faydalı, konuya hakim ve genelde ne zaman yazıldığı belli olmayan bir milyondan fazla metin tarafından ayakta tutulan 700 adet siteyle bir enformasyon hizmeti haline geldi. Bütün bu metinler, Google'ın kolayca bulabileceği şekilde düzenlendi.

About.com, kendini Google'a hazır hale getirmek için çok çalışıyor.

About.com'un metin yazarlarına "arama motoruna uyarlama (search engine optimization–SEO)" –yani, yazıların neyle ilgili olduğunu Google'ın tanımlayabilmesini sağlamak için metin adlarının, giriş

bölümlerinin, bölüm başlıklarının ve metnin anahtar kelimelere nasıl indirgeneceği– öğretildi. Yazarlara aynı zamanda, kullanıcılar tarafından aranan kelimeleri/konuları nasıl öğrenebilecekleri de öğretildi.

Eğer kullanıcılar, About.com'un yazıları arasında olmayan bir konuyu aramışlarsa, yazarlar bu konuda da bir metin yazıyorlar. İnsanlara ne okuduklarını sormak yerine About.com, onların ne okumak istediklerini ortaya çıkarır.

About.com'un "arama motoruna uyarlama" sihirbazlığı, onun kardeş firması olan The New York Times'a da sızdı. *New York Times*'taki editörler, haber başlıklarını Google bilgisayarlarının daha iyi anlayacağı ve dolayısıyla daha çok okuyucuyu gazetenin sitesine yollayacağı şekilde yeniden yazmaya başladılar. (Örneğin, basılı *Times*'ta herhangi bir kitapla ilgili bir haberin başlığı akıllıca olabilir fakat bu başlık habere eşlik eden kitap kapağının fotoğrafı ve altbaşlıklar olmadan herhangi bir anlam ifade etmeyebilir; internette ise uygun başlık, kitap adını ve yazarı içerendir; böylece ikisinden birini arayan kişi, habere ulaşabilecektir.) *Times* aynı zamanda, bir açıdan Google'ı hoşnut etme amacı güden içerikler de oluşturuyor: Haberciler ve şirketler üzerine yazılmış arşiv yazıları. Gazete bu sayfaların her zaman tıklanılıp bağlanılabilinen, böylece Google'ın arama sonuçlarında üst sıralara yerleşen ve dolayısıyla daha çok insanı çeken kaynaklar olmasını umuyor. Google aynı zamanda, Times'ın dijital işletme modelini değiştirmesine ve içeriğini internet üzerinde ücretsiz sunmaya başlamasına neden olan esas etkendir (ki ben bu konuya "Ücret talep etmemek bir işletme modelidir" başlıklı bölümde değineceğim).

Times'ın tüm bunları gerçekleştirmekten elde ettiği en önemli fayda ise Googlesuyu'dur.

Herkesin Googlesuyu'na ihtiyacı vardır

Googlesuyu mu? Googlesuyu, insanların size verdiği değerden dolayı Google size daha çok değer verdiğinde içtiğiniz sihirli iksirdir. Bu, bir diğer mükemmel döngüdür: Ne kadar çok tıklanır, ne kadar çok bağlanılır, adınızdan ne kadar çok söz ettirirseniz, Google'ın arama sonuçlarında bir o kadar üst sıralara yerleşirsiniz; bu da size daha çok tıklanma olanağı sunar. Zengin, daha da zengin olur; Google'lıklar 62

daha da Google'lık. Belki de gün gelir, şirketler sadece gelirleri, pazar payları, EBITDA'ları ya da kârlarıyla değil, aynı zamanda sahip oldukları Googlesuyu'yla da değerlendirilir.

Sahip oldukları enformasyonu/bilgiyi ya da içeriği aranabilir kılmayan şirketlerde Googlesuyu'nun faydalarını göremezsiniz –bu tür şirketlere, web sitesine sahip olmayan yerel işletmeler, internet üzerinden satış yapmayan mağazalar, ürün ayrıntılarını internette ya-yınlamayan üreticiler, içeriğini aşırı karmaşık tasarımlarla ve Google'ın algılayamayacağı kadar karmaşık veritabanlarıyla internete koyan dergiler örnek verilebilir. Google'ın faydalarını, ona içerleyen ve bu kocaman, kötü canavardan saklanarak onu cezalandırdığını düşünen birkaç medya şirketinde de göremezsiniz. Onlar Google'a zarar vermek isterken aslında kendilerine zarar verirler. Çeşitli Avrupa gazeteleri, Google ve Google News'in kendi içeriklerinden para kazandığını iddia ettiler ve Google'ın kendi sitelerini araştırmayı kesmesini istediler (aslında bu yapılması çok kolay bir şey; web sayfanıza –arama motorları için web'in her yerine sızan– robotlara uzak durmalarını söyleyen ufacık bir kod ekleyin yeter). Google'ı engellemek, onun size okuyucu göndermeyi keseceği anlamına gelir ve bu, intihardan neredeyse farksızdır. Bu bir gazetenin, bir gazete bayisine, "Benim ürünümü dağıtarak para kazanmaya nasıl cüret edersin? Gazetelerimi geri ver, yoksa seni mahkemeye veririm!" demesine benzer. Google, gazetelerin yeni bayisidir.

Google'a düşmanmış gibi davranmak deliliktir. Bakın Yahoo bile böyle yapmıyor (Google'dan reklamlarını yayınlamasını istiyor). Günü-

müzde asıl hedef, Google'ın dostu olmak olmalıdır; ya da en azından, reklamcı Sir Martin Sorrell'in ifade ettiği gibi onun "dostdüşmanı"

olmak olmalıdır. Google’a arkadaşça yaklaşıp ondan olabildiğince çıkar sağlamanın yolu ise aranabilir olmaktır.

Google’a zarar vermenin yolu, arama sonuçlarıyla oynamak ve bu sonuçların arasına spam’ler koymaktır. Kötü kalpli insanlar, ahlaksız müşterilerini hileli Googlesuyu’yla ödüllendirmek için Google’ın algoritmalarını çökertmeye çalışıyorlar. Bazıları, spam blogları –splog’lar–

kurmak için otomatiğe bağlanmış yazılımlar kullanıyorlar. Splog Yeni Bilinirlik

denilen bloglar, sahte içerik taşıyan, belli bir firmaya ya da şahsa ait sitenin çok sayıda linkini içeren, Google’ı indeksleme tuzağına düşürmeye çalışan ve bu linklerin değerini artıran virüslerdir. Bazı şirketler de bu pis işi insanlara yaptırıyorlar; Google’ı kandırmayı ve üçkağıtçıları ortaya çıkarmasını zorlaştırmayı umuyorlar. Bazı spam’ciler, fakir ülkelerdeki insanlara splog oluşturmaları karşılığında iki kuruş para veriyorlar. Bazı şirketler de, kendileri hakkında kötü şeyler yazan blogculara para karşılığında iyi şeyler yazdırıyorlar. Bu saf blogcular, kötü adamların lehine işleyen splog linklerin sayısını artırıyorlar. Bu çok sinsice. Ne yazık ki Google, splogcuları engel-lemede her zaman olması gerektiği kadar dikkatli ve azimli değil.

Bu sploglar üstüne üstlük Google’ın reklamlarını yayınlıyorlar; yani Google’dan para kazanıyorlar.

About.com gibi büyük bir şirket için iyi olan, herhangi ufak bir şirket/kuruluş –ya da insan– için de iyidir. Hepimiz Google’da bulunmak isteriz. Hepimiz Googlesuyu’ndan nasiplenmek isteriz.

Artık tüketiciler dünyadaki bütün bilgileri tek tıkla karşılarında bulmak istiyorlar. Dolayısıyla, örneğin bütün restoranlar internete menülerini, spesiyallerini, açılış kapanış saatlerini, adreslerini ve daha fazlasını koymalılar. Geçenlerde ailemle yaptığım seyahat sırasında bir şeyler yemek için iyi bir restoran ararken, sadece web siteleri olanlarla ilgilendim; çünkü diğerlerinin yaptığı işi çok da umursamadıklarını düşündüm. Google’ın

arayıp bulabileceği, sonra da kullanıcılara sunabileceği güncellenmiş bir web sitesine sahip olmamak, bir telefon numarasına ya da girişte bir tabelaya sahip olmamak gibi bir şey.

Özellikle de günümüz şartlarında bu böyle; çünkü internette olmak artık çok kolay. Kalın gözlüklü internet kurtlarının çağı geride kaldı.

Bir restoran, kendi spesiyallerini –Google'ın bir ürünü olan– Blogger gibi ücretsiz weblog aracında yayınlayabilir. Başka sitelere reklam vererek müşteri çekebilir. Kendini Google Maps'in listesine koyabilir ve oraya da reklam verebilir.

Aynı şey, bir birey olarak sizin için de geçerli. Arandığınız zaman bulunabilinmelisiniz. Özgeçmişiniz internette olmalı, çünkü bir iş

fırsatının ne zaman geleceğini bilemezsiniz. Bir ev, bir otomobil ya da

bir golf sopası satmak istediğinizde, onların aranıp bulunabilecekleri bir yerde olmasını istersiniz. Kitabın sonunda bahsedeceğimiz gibi, Google'ın yardımı olmadan, eski dostlarınız (ve sevgilileriniz) sizi asla bulamazlar. Bugün eğer Google'da bulunamıyorsanız, varlığınızla yokluğunuz bir demektir

Peki, Google'da bulunabileceğinizden nasıl emin olabilirsiniz?

Bu ihtiyacı karşılamak amacıyla yeni bir sektör ortaya çıktı. Toplantı katları, vaat edilmiş topraklara yani uğraştığınız işle ilgili yapılan aramaların sonuçlarında ilk sayfaya –ulaşmanıza yardımcı olacaklarına söz veren SEO şirketleriyle doludur. Aranılabilir olmanın bütün teknik detaylarını size güzelce anlatabilecek bir sürü kitap ve danışman vardır. Bir SEO uzmanı gibi davranmaya çalışmıyorum ama size bu konuda verebileceğim birkaç basit ve anlaşılır kural var:

• Herhangi bir kimsenin hakkınızda bilmek isteyeceği en ufak bilginin dahi internette Google tarafından aranabilir olduğundan emin olun.

• Hakkınızdaki bilgileri organize edin ki, Google bilgisayarı ve insanlar bunları anlayabilsin. Kısaca, açık ve net olun. Eğer bir diş doktoruysanız, diş doktoru olduğunuzu söyleyin, “parıldayan gülüşler” doktoru değil. Sayfanın başında, başlıklarda ve yazı-

nızın başında “diş doktoru” kelimesini kullanın –bunu o kadar anlaşılır kılın ki, bir bilgisayarın dahi kafası karışmasın. Bu aynı zamanda, sayfanıza uğrayan insanların sizin ne işle uğraştığınızı algılayacağı anlamına gelir. Netlik her zaman faydalıdır.

• Sayfanızdaki yazıların dans edip şarkı söylemesini sağlayan cicili bicili teknolojiler kullanmayın. Google, bunların çoğunu anlamayacaktır (ve okuyucular rahatsız olacaktır). Sayfanızı olabildiğince basitleştirin.

• İçeriğinizi Google’ın ulaşamayacağı veritabanlarının içine hap-seden şatafatlı içerik yönetimi sistemlerine gömmeyin.

• Yayınladığınız her şeye kalıcı bir adres –kalıcı bir link– verin.

Böylece çok daha fazla insanı ve linki kendinize çekersiniz, Google da sizi arayan insanları bu adrese güvenle yönlendirebilir.

• Ayrı konular için ayrı sayfalar oluşturun. Eğer bir restoransanız, menünüz ayrı bir sayfada, adresiniz ayrı bir sayfada olmalı. Böylece Google’da örneğin “Jeff’s Steak House menüsü”nü aradığımda, Google beni direkt olarak menü sayfasına bağlasın.

• Web’in başka bir yerindeki herhangi bir kişinin sayfanıza gelmek istemesi için herhangi bir sebebi varsa, sizi ulaşmayı o kişi için kolay kılın. Şehrinizdeki restoranlar hakkında yazılar yazan siteler ya da blogcular varsa, onları sitenizden haberdar kılın.

Google onların linklerini fark edecek ve size Googlesuyu’ndan birkaç değerli damla daha verecektir.

• İnsanlar sayfanıza geldiğinde, nerede olduklarını net bir biçimde algılasınlar: yani markanızı sitenizin bütün sayfalarına koyun.

İnsanlar bir cevap aradıklarında ve onu Google aracılığıyla bulduklarında, genelde nereye konduklarına ve cevabı onlara kimin verdiğine dikkat etmezler. Onlara, “Bu cevabı sana ‘ben’

verdim” deyin.

Açık olun

Fotoğrafçılık alanında hizmet veren Flickr’ın ilk zamanlarında, karı koca olan kurucuları Caterina Fake ve Stewart Butterfield çok kritik bir karar aldılar. Fake’in sözleriyle, “insanları ters köşeye yatırdılar.”

Diğer online fotoğrafçılık hizmetleri, kullanıcılarının kendi kişisel fotoğraflarını gizli tutmak istedikleri varsayımını yaparken –kulağa mantıklı geliyor, değil mi?– Flickr, aksi talep edilmediği takdirde bu fotoğrafları halka açık kılmaya karar verdi.

Sonra inanılmaz şeyler oldu. İnsanlar birbirlerinin fotoğraflarına yorumlar yaptılar. Bu fotoğrafların etrafında gruplar kuruldu. Sırf aramalarda bulunabilsinler, insanlar onları görebilsin diye fotoğraflarını siteye koyanlar oldu. Sitede fotoğrafı olanlar daha çok fotoğraf koydurdu. Bu fotoğrafların kullanımı, ilginç olanların daha da ilgi görmesine neden oldu ve bu ancak onların açık olması ile mümkündü.

Fake bu durumu “herkese açık olmak” olarak nitelendiriyor. Bu durum açıklık, Google çağında toplumun ve yaşamın esas özelliklerinden

biri olmaya başlıyor. Ben inanıyorum ki bu, başarılı işletmeciliğin de esas özelliklerinden biri olmaya başlıyor. Artık hepimiz camekan evlerde (ve ofislerde) yaşıyor ve iş yapıyoruz ve bu aslında çok da kötü bir şey değil.

Herkese açık olmak, bir web sitesine sahip olmaktan çok daha fazlası demektir. İnsanlar yaptıklarınızı görsün, bunlara tepki versin, size

tavsiyelerde bulunsun ve sizi arkadaşlarına anlatsın diye her şeyi onların gözü önünde yapmak demektir. Günümüzde insanlara açık olmak, bir kişisel çıkar meselesidir. Bulunabilinmek için insanlara açık olmalısınız. Herhangi bir şeyi insanlara sunmamaya karar verdiğinizde, tüketicinin sizi bulamaması ya da sır sakladığınızı düşünerek size olan güvenini kaybetmesi riskini almış olursunuz. Dolayısıyla herkese açık olup olmamak, aynı zamanda bir etik problemidir. Ne kadar açık olursanız, insanlar tarafından bulunmanız bir o kadar kolay, elinizdeki fırsatlar bir o kadar fazladır.

Müşterileriniz sizin

reklam ajansınızdır

Yüz yıldan fazladır şirketlerin kamuoyunun gözü önündeki temsilcileri reklamlar, sloganlar, markalar ve logolardır. Halbuki bu temsilciler, şirketin herhangi bir hizmetinden memnun kalan ve bu memnuniyeti paylaşmak isteyen müşteriler ve bu müşterilerle direkt olarak iletişim kuran çalışanlar olsa çok daha iyi olmaz mı?

Eğer bu fikir ideal olansa, asıl hedef şudur: Reklamdan kurtulmak. Ya da en azından reklam ajansına kapıyı göstermek. Ah, elbette ki reklamdan tamamen kurtulmanız mümkün değil. Bunun için baştan beri çok şanslı olmanız gerekirdi. Fakat bir müşteriniz sizi ve ürününüzü arkadaşlarına tavsiye ettiğinde, bu kişilere reklam yapmanıza gerek kalmaz. Günümüzde, şirket/ürün ile ilgili tek bir olumlu kelimenin bile bir reklamın yayılacağı kadar geniş bir alana yayılabileceğini düşünmek mümkün. Bu düşünce teorik değildir.

Dell’le ilgili sorunlar yaşadığım zamanlarda, insanlar bloguma gelip, asla bir Dell bilgisayar almayacaklarını ve arkadaşlarına da almamayı Yeni Bilinirlik

tavsiye edeceklerini yazdıkça Dell’in satışlarında ciddi bir azalma olduğunu görebiliyordum. Günümüzde, tek bir öfkeli müşterinin dahi şirketlere nelere mal olacağını söylemeye gerek yok. Bunun tam tersi de olabilir. Mutlu bir müşteri, ürününüzü satabilir. Artık blogcular internette Dell’i övüyorlar,

tüketiciler ona bir şans daha verdikçe satışlar artıyor. Bir ara Dell, Twitter kullanıcılarına indirim kuponları sundu ve bu fırsat kulaktan kulağa yayıldıkça çok kısa bir sürede 500.000 dolarlık satış yaptı.

Müşterileriniz markanızı ne kadar çok sahiplenirse, insanları reklamlarınızla rahatsız etmenize bir o kadar gerek kalmaz. Reklam ajansınızın dediklerini duyabiliyorum: Bu şekilde mesajınızı hedef kitlenizin bütününe iletmeniz mümkün değil; mesajınızı ulaştıramazsınız. O halde siz de ajansınıza, reklamla verilen mesajın da tüketiciye ulaşmama ihtimalinin yüksek olduğunu söyleyin.

Reklam sizin son önceliğiniz, son alternatifiniz, henüz yeterince arkadaşa sahip olmamanızın bir sonucudur. Reklama neredeyse hiç harcama yapmayan Google'a bakın. O, dünya tarihinde pazarlama yapmadan en hızlı büyüyen şirket oldu. O, arkadaşları sayesinde bu kadar büyüdü, reklam sayesinde değil. "Google'ın doğru olduğuna inandığı 10 şey"de şirketin televizyon reklam kampanyaları sayesinde değil, hizmetlerinden memnun kalan kullanıcıların Google'ı başkalarına tavsiye etmeleri sayesinde büyümüş olduğu yazıyor. Reklama harcanan milyonlar sayesinde zihinlerine kazınan "Yahoo-ooo" sesini lanetleyen nesil, Google'ı kullanıp, onun reklamını gönüllü olarak yapan neslin ta kendisidir.

Elbette ki işin içinde şans da var. Google, herhangi bir sorunu anında çözen harikulade bir ürün yarattı, internetin olmazsa olmazı haline geldi ve ürün skalasını genişleterek inanılmaz derecede bü-

yüdü. İnsanların Google'a ihtiyacı var. İnsanlar Google'ı seviyorlar.

Siz bu kadar şanslı olmayabilirsiniz; eski ve rekabetçi bir pazarda hiçbir değişim yaratmayan bir ürünü satmaya mahkum olabilirsiniz. Üzgünüm. Fakat müşteri hizmetleriniz mükemmel olabilir ve insanlar bunu konuşabilirler. "Müşteri hizmetleri yeni bir pazarlama yöntemidir" yatırımcı Brad Burnham'ın, gelmiş geçmiş en ünlü

müşteri hizmetleri temsilcisi Craig Newmark ile yaptığı öğle yemeği sohbetinin ardından bloguna yazdığı kelimelerdi. Bu fikir, tüketicilerle

şirketler arasında bir tür köprü niteliğindeki platformu kuran şirket olan GetSatisfaction.com tarafından 2008'de düzenlenen bir konferansın ana teması olarak ele alındı ve perçinlendi. "Müşterileri dinlemek, yapabileceğiniz en mükemmel pazarlama şeklidir" dedi Dell'in pazarlama müdürü Mark Jarvis (merak etmeyin, akraba değiliz).

Sevilecek bir ürününüz yoksa bile, hayran olunacak bir şirkete sahip olabilirsiniz. Alloy Media 2008'de üniversite öğrencileri arasında bir araştırma yaptı ve bunların yüzde 41'inin sosyal sorumluluk sahibi markaları tercih ettiğini ortaya çıkardı; iki yılda tam yüzde 24'lük bir artış. Belki de şirketiniz ileride kendisinden sosyal "sorumluluk sahibi şirket" olarak bahsettirecektir.

Bir kez daha konu yine ilişkilere geliyor –insanların gözü önün-de yaşanan ilişkiler. Birileri internette sizin hakkınızda ürününüzden, hizmet kalitenizden, bilinirliliğinizden, dürüstlüğünüzden, açıkkalpliliğinizden ya da yardımseverliğinizden dolayı iyi bir şey söylediğinde, reklam bütçenizden bir dolar daha kısabilirsiniz. Peki, reklama bütçe ayırmanıza gerek kalmayacak zamanlar gelir mi? Şan-sınız varsa gelir.

Yeni Toplum

Akıllı organizasyon

Akıllı organizasyon

Davos, İsviçre’deki yıllık Dünya Ekonomik Forumu Uluslararası Medya Konferansı’nda büyük bir haber kuruluşunun başkanı, Facebook’un kurucusu Mark Zuckerberg’e sırrını paylaşması için yalvarırken ben, konferansı izlemekte olan bir yığın yöneticinin arasında şaşkınlıktan ağzım açık kalmış halde oturuyordum. Lütfen, diye yakarıyordu adam, şirketim nasıl sizinki gibi bir topluluk oluşturabilir? Hepimizin bir

“topluluğu” olmalı, öyle değil mi? Bize bunu nasıl yapabileceğimizi anlatın.

Zuckerberg, ki o sıralar 22 yaşında, çok nadir ve az konuşan tiplerden. Bazıları bu sessizliğini –ve önemli iş toplantılarına ayağında sandaletlerle gelişini– kibirliliğin işareti olarak algılıyor. Fakat öyle değil. O, utangaç bir insan. Açıksözlü bir insan. O bir marjinal ve marjinal insanlar böyledir. Buna alışsanız iyi olur. Marjinaller dünyaya hâkim olduklarında –ki olacaklar– sakınılmadan söylenen birkaç kelime ve akabinde atılan derin bir bakış, toplumsal bir norm haline gelecek. Fakat Zuckerberg çok zeki ve başarılı biri, dolayısıyla sarf edeceği iki kelime beklemeye değer.

Bahsettiğim yayımcılık devinin, kendi topluluğunu nasıl oluş-

turabileceği ile ilgili tavsiye rica etmesinin ardından Zuckerberg’in verdiği cevap şu oldu: “Oluşturamazsınız.”

Nokta. Sert bir bakış.

Zuckerberg ilerleyen dakikalarda da tavsiyeler verdi. Orada bulunan medya krallarına, yanlış soruyu sormakta olduklarını söyledi.

Topluluk oluşturmazsınız, dedi. Topluluklar zaten vardır. Onlar zaten 70

istedikleri şeyi yapmaktadır. Sormanız gereken asıl soru, yapmakta oldukları bu şeyi daha iyi yapmaları için onlara nasıl yardım edebileceğinizdir.

Verdiği reçete: Onlara “akıllı bir organizasyon” sunun.

Bu retorik ifadenin ağzımızda şöyle bir dolanmasına izin verelim.

Akıllı organizasyon. Şöyle bir düşündüğünüzde aslında bu tam da Zuckerberg’in kurduğu sosyal platformla Harvard’a –sonra diğer üniversitelere, sonra da dünyaya– sunduğu şey. Harvard öğrencileri, Zuckerberg piyasaya çıkmadan önce tam üç yüz yıldır yapmak istedikleri şeyi zaten yapmaktaydılar. Zuckerberg sadece bunu daha iyi yapmalarına yardımcı oldu. Facebook insanlara, kendi sosyal ağlarını organize etme imkanı verdi. Zuckerberg bu sosyal ağa, sosyal şema diyor; yani, kim kimdir, ne iş yapar, ne bilir ve çok da önemli olmasa da, dış görünüşü nasıldır? Zuckerberg mükemmel bir atış yaptı ve hedefi buldu; çünkü Facebook, bir ihtiyaca cevap oldu; Harvard’daki sosyal yaşamı organize etti.

Davos’taki toplantıda Zuckerberg (ki toplantıda kayıt yapmak yasaktı fakat kendisi, konuştuklarını bloguma koymama izin verdi) Harvard’da aldığı sanat dersinin hikayesini anlattı. Zuckerberg’in bü-

tün derslere girme ya da ders çalışmaya zamanı yokmuş. Tabii o sıralar 15 milyar dolarlık bir şirketi kurmakla meşguldü. Final sınavı da bir hafta sonraymış ve o da panik halindeymiş. Muazzam, öncü bir şirket kurarak Harvard’ı terk etmek ayrı bir şeydir, okuldan atılmak ayrı.

Zuckerberg, bir internet kurdunun aklına çok da çaba sarf etmeden gelebilecek bir şey yapmış. İnternete girmiş ve sınavda çıkması muhtemel sanat eserlerinin fotoğraflarını indirmiş. Bunları bir web sayfasına koymuş ve her birinin altına boş bir kutucuk eklemiş. Sonra bu sayfanın adresini sınıf arkadaşlarına göndermiş ve onlara bir tür çalışma kağıdı hazırladığını söylemiş. Tom Sawyer’ın çit hikayesi gibi. Sınıf, büyük bir görev bilinciyle kolları sıvamış ve herkes bu sayfadaki sanat eserleri hakkında bütün bildiklerini altlarındaki boş

kutucuklara yazmış, birbirlerinin yanlışlarını düzeltmişler ve doğru bilgiyi yazmak için işbirliği yapmışlar. İşte Harvard ruhu! Gerçekten çok iyi bir iş çıkarmışlar.

Hikayenin sonunu tahmin edebilirsiniz: Zuckerberg “A” almış.

Fakat işte canalıcı nokta: Profesör, sınıfın bir bütün olarak normalden çok daha yüksek notlar aldığını söylemiş. Bu öğrenciler birlikten kuvvet doğduğunu anladılar ve birbirlerine yardım ettiler. Zuckerberg, sınıfı işbirliğine iten zemini hazırladı. Onlara akıllı bir organizasyon sundu.

Kendi çalışanlarınıza, müşterilerinize, cemiyetinize, kitlenize –ve hatta rakiplerinize– şöyle bir bakın ve onlara nasıl akıllı bir organizasyon sunabileceğinizi düşünün, özellikle de bugün, internet her şeyin düzenini altüst ederken. Bazılarının kaos gördüğü yerde, diğerleri düzeltilebilecek şeyler görür. Bu strateji çok sayıda internet şirketinin temel yapı taşıdır: Örneğin Google bizlere, aramalar, reklamlar, haritalar, dokümanlar ve daha fazlası etrafında örgütlenmede yardımcı olur. Sonuçta onun misyonu dünyadaki bütün bilgileri organize etmektir. eBay bizlere ticaret yapmamız için bir pazar oluşturma imkanı sunar. Amazon, sitesinde bulunan bütün ürünler etrafında tüketici görüşü toplulukları kurmamızı sağlar. Facebook ve ona benzer diğer siteler –örneğin bu endüstrinin ağır toplarından LinkedIn, Avrupa’da çok tutulan Bebo, Brezilya ve Hindistan’da rağbet gören Google’ın Orkut’u ve Almanya’nın bir numarası StudieVZ– dostlarımızı ve iş arkadaşlarımızı örgütlememize yardımcı olurlar. Skype, AOL ve Yahoo bizlere chat, telefon ve video aracılığıyla bir araya gelmemizi, insanlarla olan iletişimimizi organize etmemizi sağlarlar. Flickr, fo-toğraflarımızı ve bunların etrafında toplanan grupları örgütlememize yardımcı olur. del.icio.us aynı şeyi web siteleri için yapmamıza olanak sağlar. Daylife, dünya haberlerini organize eder. BlogAds, blogculara reklam network’leri kurma imkanı verir. Wikipedia’nın platformu, ortak bilgi birikimimizi artırmamızı sağlar. Dell’in tüketici destek forumları, tüketicileri bilgilendirir. İnternet insanlara, enformasyona ve işleve ulaşmamız için bizlere o kadar çok yol sunar ki, onu anlamak için yardıma

ihtiyaç duyarız. Uzun bir süre boyunca bizler, kendimizi organize etmede yardıma ihtiyaç duyduk. Ülke yöneticileri ve medya bunu bizim yerimize yaptı. Ardından internet portalları ve online medya, bunların merkezileşmiş yapılarını taklit ettiler. Fakat gelecek

nesil girişimciler –Facebook'lar, Flickr'lar, Wikipedia'lar– bizlere hükmetmeye çalışmadılar. Onlar, kendi üstümüzdeki hakimiyetimizi geri kazanmamıza yardım ettiler.

Here Comes Everybody adlı kitabında, New York Üniversitesi profesörlerinden Clay Shirky, "kendi kendini organize etme"nin internetin toplum üzerindeki etkisini kavramada esas kriter olduğunu iddia etmiş.

Bizler artık, bizi yönetecek organizasyonlara ihtiyaç duymadan kendimizi organize edebiliyoruz. Bu onun kuralı. Shirky, insanların fiziksel olarak bir araya gelmelerini sağlayan internet araçları kullanan bir New York şirketi olan Meetup'ın kuruluş yıllarını incelemiş. Meetup'ın kurucusu Scott Heiferman, Robert Putnam'ın, insanlar birbirinden koptukça toplumun parçalandığı iddiasını taşıyan *Bowling Alone* adlı kitabından esinlenmiş. Heiferman da bu durumu, insanların bir araya gelmesini sağlayarak düzeltmek istemiş. "İnternetten kurtulmak için interneti kullanın" diye yazıyor Meetup'ın anasayfasında. Başkalarının kaos gördüğü yerde, Heiferman bir fırsat gördü. Meetup'ın ilk yılını incelerken Shirky, toplanan grupların beklenenden çok daha farklı gruplar olduğunu fark etmiş. En popüler grup, sporseverlerin, futbol fanatiklerinin ya da örgü müptelalarının değil, büyücü kadınların oluş-

turduğuymuş. Evet, büyücü kadınlar. Düşündüğünüz zaman aslında bu çok mantıklı. Büyücü kadınların bir araya gelmek için kabul günü düzenleme ihtimalleri çok düşük. Meetup, bunu gerçekleştirmede onlara yardım etmiş.

Bir zamanlar gazete siteleri yönetirken ben, insanlara forum tartış-

malarının ve web sayfası araçlarının olduğu bir organizasyon sunmaya çalışmıştım; fakat bir portal ya da medya aracı gibi davranarak büyük bir

hata yaptım: Sitemdeki grupların kimlerden meydana geleceğini ben belirledim –ebeveynler, aynı şehirde yaşayan insanlar, aşçılar.

Bunun yerine insanlara açık bir platform sunmuş olsaydım, kimbilir kaç tane büyücü kadının New Jersey'de bir araya gelmesine vesile olacaktım. Bireylere ve gruplara akıllı bir organizasyon sunmanın anahtarı –bütün platformların yapması gereken şey– insanlara bu aracı istedikleri gibi kullanma özgürlüğünü sağlamaktır. İnsanlar kendi ihtiyaçlarının farkındalar. Bu tür bir açıklık ve esneklik aynı zamanda Yeni Toplum

çok daha fazla grubun oluşturulmasını da sağlar. Bu grupların her biri ufak olabilir fakat bir araya geldiklerinde, çok daha büyük bir gruplar ağını –bir çeşitlilikler topluluğunu– oluştururlar.

Sosyal alanı kimin kazanacağı, sosyal web'i hangi şirketin kapacağı ile ilgili süregiden bir tartışma var. Bu, önümüzde duran fırsatlara yanlış açıdan bakmaktır. İnternetin kendisi zaten sosyal bir ağdır. Yaşamın kendisi de öyle. İnternet bizlere sadece çok daha fazla iletişim kurmamızı sağlayan yollar sunar. Kazanan, bizi kendine çeken ve etrafımıza sardığı duvarlar içinde sosyalleşmemize izin veren şirketler –AOL'ler, MySpace'ler ya da bu açıdan Facebook'lar– olmayacaktır. Kazanan, dağınık bir sosyal network olan internete akıllı bir organizasyon sunmayı başaran kişi/şirket olacaktır. Bizler, sıradan insanlardan bir Google çıkmasını bekliyoruz. Zuckerberg, ikinci Google olmak istediğini ifade etti. Ve Google onun başarılı olmasından korkuyor. İşte bu korkudan dolayı, bir sosyal network kurdu ve Facebook'u kendi yöntemiyle alt etmeyi umarak diğer sosyal network'lerle birleşti. Bu yarışta kazanan taraf olmak için Facebook, çok daha açık olmalı, etrafındaki duvarların ötesine bakmalı ve internetteki yaşamlarımızın kalanına nasıl nüfuz edebileceğini düşünmelidir. Eminim ki Facebook çalışanları bunu başaracak kadar akıllılar.

Siyasetçiler de nihayet internetin nimetlerinden yararlanıyorlar.

2004 başkanlık seçimlerinde Howard Dean, seçmenleri örgütlemek ve para toplamak için blogları, forumları ve Meetup'ı kullandı. Barack Obama'nın

2008'deki kampanyası, destekçilerini organize etmek ve bağışları toplamak için Facebook ve iPhone dâhil, birçok sosyal aracı mükemmel bir biçimde kullandı. Tabii, Obama etrafında toplanan diğer toplulukların –örneğin DailyKos blogundakilerin– da desteğini aldı. Facebook'un kurucularından Chris Hughes'ın Obama kampanyasının danışmanlarından biri olması insanları çok da şaşırtmadı.

Bizler birbirimize bağlanmak istiyoruz. İnternet çağının insanları antisosyal, koltuklarına yapışıp kalmış, dizlerinde laptopları, kulağında kulaklıkları, kimseyle konuşmayan tipler olarak görülüyorlar. Aslında bizler çok daha farklı yerlerden, çok daha fazla insanla, hiç olmadığı kadar fazla konuşmaktayız; çünkü artık bunu bize sağlayan çok daha 74

fazla araç var. Örneğin ben Google ve Facebook sayesinde eski iş arkadaşlarım ve dostlarımla yeniden iletişim kurmaya başladım ve yeni iş

bağlantıları kurdum. Facebook'un başarısı büyük oranda bizleri gerçek kimliklerimize, gerçek bilinilirliğimize ve gerçek ilişkilerimize geri döndürmesinden geliyor. İnternette bir zamanlar gerçek kimliğini gizli tutma olayları vardı –ve bu, bir süre için eğlenceliydi de. Fakat artık özümüze geri dönüyoruz: tanıdığımız, sevdiğimiz ve güvendiğimiz insanlarla takılıyoruz. Çoğu zaman birlikte takılmaktan çok daha fazlasını yapmak istiyoruz: Birlikte bir şeyler başarmak istiyoruz.

Örgütlenme, bir işletme modelidir. Etrafınızdaki topluluklara şöyle bir bakın –şirketinizdeki topluluklara değil, hizmet ettiğiniz topluluklara. Bir havayolu şirketi, bir kablolu yayın firması ya da bir muayenehane dahi olsanız, böyle bir topluluğunuz muhakkak ki vardır: Benzer çıkarları ve ihtiyaçları olan insan grupları. Onların birbirleriyle iletişim kurmalarını, bildiklerini birbirleriyle paylaşmalarını, birbirlerine destek olmalarını, birlikte iş yapmalarını ve hatta sosyalleşmelerini sağlayabilirsiniz. Muhakkak ki benzer endişeleri olan insan gruplarıyla çalışıyorsunuz: Staples müşterisi olan küçük işletmeler, yemek yarışmalarına katılmak isteyen Gourmet okuyucuları, network'ler hakkında çok şey bilen Cisco frezesi alıcıları, iş

arayan öğrenciler, işveren mezunlar. Onların hepsi evinizin dışında toplanmış durumdalar. Yapmanız gereken tek şey, bütün pencereleri açmak ve onların birbirleriyle konuşmalarını sağlamak.

Fakat dikkatli olun. Bu insanların sizi umursadığını ya da kendilerini sizin cemiyetinizin bir parçası olarak gördüklerini zannetmeyin.

Bir cemiyet oluşturabileceğinizi düşünmeyin. Bu insanlar size ait değil. Hayır, Target tişörtleri giyip, Toyota şarkıları söylemeyecekler

–tabii sıradışı bir ürününüz ya da Apple gibi sıradışı bir markanız varsa o başka. Şirketlerden duyduğum neredeyse en aptalca şey, bu insanların *onların* toplulukları olduğunu iddia etmeleri. Şimdiye dek birçok belli başlı hızlı tüketim markaları –şeker, sabun, market markaları– ile aynı toplantılarda bulunduk. Bu toplantılarda onlar hep, sitelerine gidecek ve kendilerinden beklenenleri yapacak hedef kitlelerine sahip olduklarını söylüyorlardı. Zuckerberg'in sözlerini unutmayın: İnsan toplulukları, yapmak istedikleri şeyleri zaten yap-Yeni Toplum

maktalar. Kendilerine yardım etmenize izin vermişlerse, kendinizi şanslı saymalısınız.

Bir topluluk etrafınızı sardığında, ona sahip olmadığınızın bilincinde olun; topluluğun sahibi kendisidir. Bir oyuncak markası olan American Girl, genç kızların birbirleriyle iletişim kurup, puan ya da hediye kazanmak için oyun oynayabilecekleri güvenli bir online oyun kulübü açmıştı. Firma sahibi Mattel'e göre bu iş çok da kârlı değildi; bu nedenle bir gün bu kulübü pat diye kapatarak kızım Julia'nın dünyasını yıktı, orada tanıştığı arkadaşlarından kopmasına neden oldu. Halbuki Mattel, bu kasabada şerifin kim olduğunu bilmeliydi. Aynı dersi Barack Obama da aldı. Obama'nın bir konudaki duruşundan dolayı hayal kırıklığına uğramış destekçileri, ona karşı bir protesto düzenlemek için kendi seçim kampanyası platformunu kullandılar. Hakimiyeti başkalarına verdiniz mi, geri almanız mümkün değildir.

Kendimizi organize etmek için artık şirketlere, kuruluşlara ya da ülke yöneticilerine ihtiyacımız yok. Artık kendi kendimizi organize edecek araçlara sahibiz. Birbirimizi bulabiliyor ve siyasi olaylar, kötü şirketler, kötü fikirler ya da kötü insanlara karşı birleşebiliyoruz. Bil-gimizi ve uğraşılarımızı paylaşıp çeşitlendirebiliyoruz. Birbirimizle temas kuruyor ve anında toplanabiliyoruz. Aynı zamanda, bu yeni organizasyonun yapısından kaynaklanan ve toplumu henüz gözle gö-
rülemeyecek şekilde olumlu yönde değiştiren yeni etik ve davranışsal kurallarımız var. İnternetin bağlayıcı özelliğini sınırları aşmak için kullanıyoruz –ister ülkeleri, ister şirketleri, isterse insanları çevrelesin, bütün sınırları aşmak için. Toplumu yeniden organize ediyoruz. İşte bu, Google’ın –Facebook’un ve craiglist’in– yeni dünya düzeni.

Yeni Ekonomi

Küçük yeni büyüktür

Kıtlık sonrası ekonomisi

Açık kaynak, hediye ekonomisine katılın

Kitlesel pazar öldü –yaşasın nişler topluluğu

Google her şeyi metalaştırıyor

Google ekonomisine hoş geldiniz

Küçük yeni büyüktür

Hatırlatırım, büyük hâla güçlüdür. Wal-Mart dünya üzerindeki en büyük şirkettir. Home Depot gibi devasa hırdavatçılar onlarca mağa-za açmaya devam ediyor. Medya kuruluşları holdinglere dönüşüyor.

Havayolları şirketleri birleşiyor. Küçük kiliseler bile bir araya gelip megakiliseler oluşturuyorlar. Super Bowl hâlâ 97 milyon seyirciyi ekrana çekebiliyor. Ve Google'ın kendisi büyük değil, devasa. Hayır, büyükler piyasadan silinmez.

Fakat küçükler güçleniyor. Yeni açılan küçük bir şirket, başkası-

nın fabrikasını ve dağıtımını kullanarak pazarda bir yer edinebiliyor; ürünlerini Google aracılığıyla bulan dünyanın başka yerlerindeki insanlara satış yapabiliyor. İsteyen herkes blogları kullanarak ve bu bloglarda Google reklamlarını yayınlayarak, özelleşmiş ve belirli bir kitleye hitap eden bir medya şirketi kurabiliyor. Sıradan bir vatandaş, siyasi bir hareket başlatmak için zemin hazırlayabiliyor.

Tokyo Bay'deki Japon canavarlar gibi Wal-Mart'a kafa tutacak başka bir perakende devi olacağını sanmıyorum. Wal-Mart ve diğer büyük zincirlerin

topukları artık milyonlarca ufak rakip firma tarafından kemiriliyor –ki bunların yarısı sadece eBay'de. 2007 yılında

eBay, 547 bin online mağazadan tam 59,4 milyar dolarlık satış yaptı.

Bu sayı, Wal-Mart'ın 345 milyar dolarıyla karşılaştırılamayacak kadar ufak olabilir fakat 2007 yılında eBay, Amerika'nın en büyük hipermarket zinciri (Macy's olarak da bilinen) Federated'ı, 853 mağazadan elde ettiği 26,3 milyar dolarlık gelirle ezdi geçti.

Artık bazı bloglar, belli başlı gazete sitelerinden çok daha fazla trafiğe sahip. Nick Denton tarafından başlatılan dedikodu blogları kümesi olan Gawker Media, Temmuz 2008'de, sitelerinin Los Angeles Times'ın web trafiğini ikiye katladığını gururla söyledi –ay başına 127'ye 254

milyon ziyaretçi. Artık web blogları bir bütün olarak, düzenli gazete okuyucularından (Amerikan Gazete Birliği'ne göre 2008'in başlarında bu sayı 50 milyondu) daha büyük bir okuyucu kitlesine (Pew Internet and American Life'ın araştırmasına göre, 2006'nın başlarında bu sayı 57 milyondu) sahip. Bundan daha da şaşırtıcı olanı, Pew'in 2004'te söylediğine göre, 53 milyon Amerikalının "düşüncelerini paylaşmak, başkalarınınkine yorum yapmak, fotoğraf koymak, dosya paylaşımında bulunmak ve online'daki içeriğin dağıtılmasına herhangi bir şekilde katkıda bulunmak için" interneti kullanmış olmasıydı. Artık yazarlar, okuyucuların sayısını yavaş yavaş solluyorlardı.

Zafer, Liliputlularındı2*. Büyükler artık küçüklerle rekabet etmek zorundaydı. Değişen şey, "yeterince büyük" kavramının tanımıydı

–para kazanmak için yeterince büyük, yaşamını sürdürebilmek için ya da başarılı olabilmek için yeterince büyük. Bir işletme kurabilmek için gerekli olanlar listesi parçalara ayrılıp rüzgara bırakıldı. Bir zamanlar perakendecilikte bir dükkanınız ve bu dükkanın belli bir yeri olmalıydı; bu dükkanı mal ile doldurmak için paranız olmalıydı; çalışacak eleman tutmak için para akışınız olmalıydı; müşterileri çekmek için reklama verecek paranız olmalıydı. Sonra, tedarikçilerinizle daha da güçlenmek ve pazara

daha da hakim olabilmek için yeni dükkanlar açmalıydınız. Artık eBay, (bir perakendeci olduğu kadar diğer perakendeciler için de bir platform olan) Amazon, (ucuz ve hedef kitleye daha etkili bir biçimde ulaşabilecek reklam alanları sunan) Google, ve (el yapımı giysiler ve eşyalar satan) Etsy.com gibi

* Ç.N. *Guliver'in Serüvenleri*'ndeki hayali ülke Liliput'ta yaşayan 15cm boyundaki insanlar.

online pazar yerleri aracılığıyla kendinize müşteri bulabilirsiniz. Bu şekilde cebinize daha kısa zamanda para girer; çünkü bir kira gideri-niz, satın almanız gereken mal, yapmanız gereken reklam harcaması söz konusu değildir.

Bir zamanlar, size ödeme yapan büyük bir yayımcınız (en geniş

okur kitlesine sahip olduğundan baskı makineleri almaya parası yeten) olmaksızın, yazarak hayatınızı kazanamazdınız. Şimdiyse çoğu yazar blogları kullanarak para kazanıyor. Ne kadar mı kazanıyorlar?

Açıkçası bu, kişiye bağlı. İnternet bağlantısı ücretini ödeyecek kadar da olabilir, bir ya da iki öğle yemeği parası –ya da yaşamını sürdürebilecek– kadar da. İşte size, benim blogumun değeri: 2007 yılında Buzzmachine'deki reklam gelirinden 13.855 dolar elde ettim (bunun 4.450 doları Google'dan geldi). Bu işi bırakmamış olmam gerektiğini söylüyorsunuzdur. Fakat New York Şehir Üniversitesi'nin Gazetecilik Okulu'na atanmamı (ki, yılda altı haneli maaşa pek değmiyor), danış-

man ve konuşmacı olarak tutulmamı (buradan, okuldan aldığım maaşın biraz daha fazlasını kazandım), ve bu kitap için sözleşme imzalamamı (danışmanlık işinden kazandığımı bununla ikiye katladım) sağlayan Buzzmachine'di. Dolayısıyla birkaç yıl içinde weblogumun değeri milyarlara vardı. Maliyetim: maksimum hızlı internet bağlantım için yılda 327 dolar. Elbette ki benimkinden çok daha fazlasını kazanan

–ve bloglarının değeri çok daha yüksek olan– blogcular var. Fakat Buzzmachine de yeterince büyük bir blog.

Online’da tek başınıza iş yapacaksanız bunun maliyetini hesaplayın

–ofis derdi yok, yol çekmek yok, takım elbise giymek yok– kâr ile, şirket kurmak için gerekenler ve başarı ile ilgili düşünceleriniz deği-

şecek. Bağımsızlığın maliyeti düşüyor. İşinden nefret eden bir sürü insanın olduğu bir çağda bu özgüven güç verici. Çalışanın işverenine olan sadakati yok olalı çok oldu. Piyangodan para kazanıp kariyer savaşını geride bırakma imkanı verilse kimse işyerinde bir saniye bile durmak istemez. İleride kendi işini kurmaya çalışan insanların sayısında artış olacağını göreceğiz; çünkü onlar bu imkana sahipler ve bunu yapmak istiyorlar –ya da küçülen şirketleri tarafından kapı önüne koyuldukları için başka şansları yok.

Peki, işverenlerin bu başına buyruk çalışanlara yaklaşımı nasıl olmalı? Şirketler, işten ayrıldıktan sonra kendi işini kuran çalışanlara destek olmalı. İngiliz futbol yazarı Rick Waghorn, çalıştığı gazeteden çıkarıldıktan sonra eski bir iş arkadaşıyla bir futbol blogu kurdu. Bir zamanlar çalıştıkları gazete, onlara rakip gözüyle bakmaya başladı.

Saçma. Çünkü Waghorn’u insanlara tanıtan ve okuyucu kitlesine sahip olmasını sağlayan o gazeteydi. Onu kovmakla hem onu, hem de okurlarını kaybetti. Fakat kovduktan sonra gazetenin yapması gereken şey, Waghorn’nun reklamını yapmak ve sitesini pazarlamaktı. Ona maaş ödemek zorunda kalmadan onun uzmanlığından, yazılarından, ününden ve okuyucularından yararlanabilirdi. Bu arada da Waghorn, bir şirket kurma fırsatını elde edebilirdi. Böylece her iki taraf da kazanmış olurdu. Ben o gazetenin başında olsam, Waghorn’a yatırım yapardım. Bir Waghorn’lar network’ü kurardım.

Fakat Waghorn olmak kolay değil. Bir gazeteden destek almaksı-

zın, o ve onun gibi diğer insanlar, ciddi bir okur kitlesi oluşturmakta ve reklamverenlerden reklam almakta zorluk yaşarlar. “Küçüklerin güçlenişi” çağında bile çok küçük olmak mümkündür. CUNY’de verdiğim “işbirliği üzerine kurulu gazetecilik” konulu bir konferansta online haber girişimcisi Mark Potts, küçük olup da başarılı olmanın tek yolunun büyük bir şeyin, bir network’ün parçası olmak olduğunu söylemişti. Büyük olan hâlâ güçlüydü. Değişen ise, küçük ile büyük arasındaki ilişkiydi.

Bağımsız çalışanların yaptıkları en iyi işi yapabilecekleri zaman geldiğinde, umuyorum ki bizler, büyük üreticilerin ve perakendecilerin dünyaya getirdikleri tek tipliliğin ortadan kalktığını göreceğiz. Berlin Duvarı yıkılmadan önce, komünist Doğu Berlin’de bile bir Benetton mağazası görmek beni çok şaşırtmıştı. Her yere nüfuz etmişlerdi.

Starbucks kafeler ve (üçte biri McDonald’s’a ait olan) Pret A Manger sandviçleri, Londra’daki bütün barların yerini aldı. New York’taki Hip Soho, sanatçıların ve butiklerin değil, sıradan insanların uğrak yeri oldu. Her şey birbirinin benzeri; hiçbir şey özgün değil ve bu durum, satın alma ve sahip olmanın tadını kaçırıyor. Küçük yeni büyüktür çeşitliliği geri getirebilir. Zanaatkârlar Etsy’le, eBay’le, Amazon’la ve Yeni Ekonomi

(tasarımını müşterilerin yaptığı tişörtler satan) Threadless’la hayata dönebilirler.

2005 yılında pazarlama uzmanı, yazar ve blogcu Seth Godin’in, vurdumduymaz şirketlerle ilgili iki yazısını okudum. Godin bana, artık yeni rakipler yaratmamız gerektiğini bloguma yazmam için ilham verdi. “Küçük yeni büyüktür” diye yazdım. Godin de bu yazdıklarımdan etkilenmiş ve aynı cümleyi bloguna farklı kelimelerle yazmış (bu arada bu kelimeleri bir kitap başlığı olarak kullanmam için bana çok ısrar ettiğini belirteyim). “Küçülün” demiş Godin blogunda.

Ama “Büyük düşünün.”

Kıtlık sonrası ekonomisi

Bir bolluk ekonomisine geçiş yapmaktayız; Google ise bizlere, bu bollukla başa çıkabilme konusunda 1767'de yazılan temel ekonomi kuralına, yani arz-talep kuralına meydan okuyan yöntemler öğretiyor.

Çoğu kuruluş, değerlerini kıtlık üzerine inşa etmiştir. Eskiden havayolları şirketleri, Broadway tiyatroları ve üniversiteler o kadar az sayıda koltuğa sahiplerdi ki, kendimize yer kapabilmek için bizden ne kadar istiyorlarsa onlara ödüyorduk. Sayıları azdı ve bundan dolayı daha değerlilerdi. Gazeteler, şehirdeki tek baskı makinesine sahiplerdi; dolayısıyla, kitlelerine ulaşabilmek için kendilerine bir servet ödemek zorundaydınız. Hipermarketlerdeki raf alanı sınırlıydı; dolayısıyla üreticiler kendi mallarını orada satabilmek için onlara ödeme yapıyorlardı. Televizyon kanallarının reytinglerinin yüksek olduğu zamanlar kısıtlıydı; dolayısıyla reklamverenler bu “prime time”ları kapabilmek için birbirleriyle yarışıyorlardı. Kıtlık, bir hakimiyet meselesiydi: Kıt bir kaynağa sahip kişi, kaynağın fiyatını belirliyordu.

Artık değil. Ürününüzü hedef kitlenize satmak mı istiyorsunuz?

Mağazalardaki sınırlı sayıda rafta yer kapabilmek için cebelleşmenize gerek yok; artık dünyanın her yerinden insanlara internet üzerinden satış yapabilirsiniz. Kimsede olmayan bir giysi mi almak istiyorsunuz?

Artık, bir “tık” ve UPS kargo sayesinde sonsuz seçeneğe sahipsiniz.

New York Times'ı gazete bayisinden satın almak ya da mesleğinizle ilgili 82

haberleri okumak için WSJ.com'a ödeme yapmak istemiyor musunuz?

Artık, aynı enformasyonu sayısız kaynaktan edinebilirsiniz. Erişimi ücretli olmasına rağmen The Journal bile bazı haberlerini ücretsiz erişilebilir kılıyor; bilgi erişilebilir –alıntılanabilir, bağlanılabilir, bloga konulabilir, toplanabilir, karıştırılabilir ve her yere gönderilebi-lir– olduktan sonra özel ya da sıradışı değildir. Enformasyon kıtlığını sürdürmek artık mümkün değil.

İnternette artık neredeyse sınırsız reklam fırsatı olmasına rağmen reklam ajansları, reklam alanları sanki hâlâ kıtmış gibi davranıyorlar.

Ajanslar her şeyi aynı yerden satın almayı hep sevmişlerdir. Onlar her yıl sonbahar döneminde, gösterilerin yapıldığı, şarapların su gibi aktığı ve bütün bir sezonun reklam alanlarının çoğunun satıldığı bir sürü lüks partiye katılırlar. Televizyon izleyicileri sayısındaki azalmaya rağmen, perşembe akşamlarındaki “prime time”lar daha da yüksek fiyatlara satılır. Eski işletme kuralına göre, tıpkı teknoloji endüstrisinde kimsenin bir IBM satın almaktan dolayı işten çıkarılmaması gibi, reklam endüstrisinde de kimse televizyonda saniye satın almaktan dolayı kapı dışarı edilmez. Ajansların yeni reklam fırsatlarına olan umursamazlıkları aslında kendi sistemlerinin bir ürünüdür: Onlar reklam için harcadıkları paradan komisyon alırlar. Reklam zamanı ne kadar kısıtlıysa, o kadar pahalıdır; reklam zamanı ne kadar pahalıysa, reklam ajanslarının harcaması o kadar fazladır; harcadıkları para ne kadar fazlaysa, kazandıkları para da o kadar fazladır. Bu, mükemmel bir döngü değildir. Bu bir kısır döngüdür.

Reklamcılığın saçma mecra ekonomisi internete de sızmış durumda.

Advertising Age’de, reklam ajanslarının Yahoo dâhil çeşitli portalların anasayfalarındaki reklam alanı kıtlığından yakındığını okuduğumda ağzım açık kaldı. Ajanslar resmen kıtlık imajı vermeye çalışıyorlardı.

İnternetteki milyarlarca sayfada sonsuz sayıda satılmamış reklam alanı var. Bu sayfaların çoğu da hedef kitlesi belli sayfalar ve bu sayfalara reklam vermek, Yahoo’nun anasayfasına reklam vermekten çok daha ucuz ve etkili olur. Üstelik reklamverenin Yahoo’da görüntülenen reklamını Yahoo’ya gelen herkesin görmeme ihtimali yüksek olduğu gibi, insanların bu anasayfaya hiç uğramamaları ihtimali de var. Basım Yeni Ekonomi

ve yayıncılıkta reklamverenler okuyucu/seyirci kitlesinin bütünü için ödeme yaparlar –örneğin bir dergiyi okuyan herkesin reklamı göreceği farz edilir. İnternette reklamverenler ise sadece reklamlarının görüntülendiği sayfa için ödeme yaparlar –ya da Google’ın AdSense’inde olduğu gibi, reklama tıklayan okuyucu sayısına göre ödeme yaparlar. İnternet, çok daha

ekonomik ve ölçülebilir bir reklam mecrasıdır; fakat onun etkinliği reklam ajanslarının çıkarına gelmez.

Çünkü hatırlayın, onlar ne kadar harcarlarsa o kadar kazanırlar.

Medya sektöründe kıtlık diye bir şey kaldı mı? Bazıları, uyaran fazlalığından dolayı kafamızın allak bullak olduğunu iddia ediyor; fakat ben buna inanmıyorum. Benim zihnim gayet berrak –günün 18 saati ayakta olmama rağmen. Bu saatlerde dikkatimi nelere vereceğimi seçiyorum. İnanıyorum ki dikkatim, hiç olmadığı kadar kaliteli şeyler üzerinde yoğunlaşıyor; artık önümde daha çok seçenek ve zamanım üzerinde daha çok hakimiyetim var. Bazılarıysa güvenin kıt olduğunu iddia ediyor. Evet, sanırım bu her zaman için geçerli; fakat artık hiç olmadığı kadar çok sayıda haber kaynağı var

–örneğin ben, sadece yerel gazetemden değil, *Washington Post*'tan, *Guardian*'dan, BBC'den, güvendiğim blogculardan ve başka yerlerden haber alıyorum. Kalite kıt mı? Evet, tabii, fakat fırsatlar arttıkça insanların içeriği kaliteli kılma olasılıkları da artıyor. Asıl sorun, bunu başaracak insanları eleyip bulmak. Problem olarak algıladığımız şeyleri Google, birer fırsat olarak görmemiz gerektiğini bizlere öğretiyor. Bu eleme ihtiyacı üzerine işletmeler inşa edilebilir: İnternetteki en iyi ürünü eleyip sunan alışveriş siteleri, haberleri eleyip sunan haber siteleri, insanların önemli fikirlerini toplayan eğlence hizmetleri. İnternet, kıtlığı ortadan kaldırır ve bollukta fırsatlar yaratır.

Google, bolluğu yaratma, dağıtma ve yönetme üzerine kurulu bir işletme sistemi bulmuştur: Onun için organize edecek ne kadar site, reklamlarını koydurtacak ne kadar reklam alanı varsa o kadar iyidir. Eğer şirketiniz kıtlık üzerine kuruluysa –ki çoğu şirket öyledir– siz de kendinize bolluğu nasıl yönetip dağıtabileceğinizi sormalısınız.

Açık kaynak, hediye

ekonomisine katılın

Medya endüstrisindeki çok sayıda yönetici, açık kaynak ekonomisinin büyüsünden etkilenmiştir. Sürekli anlatılan hikaye şudur: Dağınık bir programcılar ordusu, çoğu internet sunucusunu çalıştıran Linux işletim sisteminden, çoğu web sayfasını tedarik eden ücretsiz Apache web sunucusu yazılımına ve bu sayfaları gösteren 500 milyon ücretsiz Firefox tarayıcısına kadar internetin temelini oluşturan en önemli yazılımları üretti.

Peki, bu programcılar bu işi neden ücretsiz yapıyorlar? Çünkü çok cömertler. Bir şeyin parçası olmak istiyorlar. Umursuyorlar. Belki de başarılarından Gates'e pay çıkarmak istiyorlar. Ve biliyorlar ki, açık bir network'te birbirlerine bağlanarak, tek başlarına çıkaracakları ürünlerden çok daha iyi ürünler ortaya koyuyorlar.

Peki, açık kaynaklar nasıl kaosa yol açmaz? New York Üniversitesi gazetecilik profesörü Jay Rosen, gazetecilikte de benzer bir işbirliği gerçekleştirmek için Firefox projesini inceledi. Ve fark etti ki, genel yanlış kanının aksine, açık kaynak projeleri anarşik değildirler. Onların da yöneticileri ve hiyerarşik yapıları vardır. Yardım etmek isteyen insanlarla tartışan insanları vardır. Onlar, bir tür akıllı organizasyondurlar.

Açık kaynak Wikipedia, inanılmaz bir kaynak, bütün ansiklope-dilerden çok daha geniş ve değişime çok daha çabuk uyum sağlayan bir bilgi koleksiyonudur. Ona katkıda bulunan hiç kimseye herhangi bir ödeme yapılmıyor. İnsanlar Wikipedia'ya cömert ve özgüvenli bir biçimde yaklaşıyorlar; çünkü ona sahip olduklarına inanıyorlar. Unutmayın ki, hediye ekonomisinin işlemesi için bir projenin bütün topluluğunun ona katkıda bulunması gerekmez. Wikipedia'yı kullananların sadece yüzde 1'i Wikipedia'yı oluşturuyor –bu, Wikipedia'nın yüzde 1 kuralıdır. Elbette ki bu kişilerin sayısı iki katına çıksa muhtemelen kaos meydana gelir. *Here Comes Everybody* adlı kitabında NYU profesörü Clay Shirky –ki, kendisi sosyal yazılım üzerinde çalışıyor– bir metnin yazarlarının bu metne yaptıkları katkıyı hesaplamış: "Asfalt Yeni Ekonomi

konusuna katkıda bulunmuş 129 yazardan 100'ü tek bir düzeltmede bulunurken, yarım düzine kadar daha aktif editör neredeyse 50 kez düzeltmede bulunmuş, yani toplamın neredeyse çeyreği kadar." En aktif katılımcı, en pasif katılımcıdan 10 kat daha aktifmiş.

Wikipedia kâr amaçlı bir kuruluş değil. Fakat algoritmalarını bile kullanıcılarının yarattığı Wikia adlı kâr amaçlı bir arama hizmeti başlattı. Gücünü insanlardan alan bir rehber ve arama hizmeti olan Mahalo gibi rakipleri var. Mahalo'nun kurucusu Jason Calacanis, yazarlarına ödeme yapıyor. Munich'teki 2008 Burda DLD konferansında Calacanis, Wikipedia ve Wikia'nın kurucusu Jimmy Wales'i, yazarlarına ödeme yapmıyor diye iğneledi. Wales, kimsenin bedavaya çalışmayacağını söyledi. "İnsanların bedavaya yaptığı şey eğlenmek-tir… Haftasonları basketbol oynayan insanlara bakıp, bunu bedavaya yapıyorlar diye salak olduklarını düşünmeyiz." İnsanlar eğer bir şeyler inşa edebileceklerini, başkalarını etkileyebileceklerini, hakimiyet elde edebileceklerini, insanlara (ürünler konusunda örneğin) yardımcı olabileceklerini ve şirketler üzerinde ortaklık talep edebileceklerini düşünüyorlarsa zamanlarını ayıracak, kafalarını yoracaklardır.

Tüketiciler de fikir verme konusunda cömerttirler. 2008'de Starbucks, MyStarbuckIdea.com'u piyasaya sürdü. MyStarbucksIdea.com'da şirket, müşterilerini kendisine tavsiyelerde bulunmaya çağırıyordu (Starbucks, Dell'in öncü olarak kurduğu IdeaStorm'u kendine örnek aldı; her ikisi de SalesForce.com'un Idea platformunu kullanıyorlar).

Müşterilerden gelen tepki hızlı ve etkileyiciydi: binlerce fikir, oy ve yorum. Bir müşteri Starbucks'tan, buz küplerini kahve bardağının dışına koymasını istedi; böylece buz eridiğinde soğuk içeceği sulan-dırmayacaktı; 7 bin 600 müşteri bu fikre hemen katıldı. Bir diğer müşteri, tuvaletlere raf koymayı önerdi –çok içtiğinizde içecekleri başka nereye koyabilirdiniz ki? Birkaç müşteri bu fikri berbat buldu, fakat Starbucks bu öneriyi dikkate değer ve ileride gerçekleştirilmesi mümkün bir fikir olarak düşündü.

Verilen tavsiyeler ve yapılan tartışmalar birkaç konu üzerinde yo-

ğunlaşıyordu. Müşterilerin çoğu, klasik kahve siparişleri için ekspres kasa talebinde bulundu; böylece, "biraz şundan, biraz bundan, ince 86

olsun, üç pompalık olsun, köpük istemiyorum, Frappu bilmemnesin-den istiyorum" diyen sözde kahve erbaplarının arkasında dakikalarca beklemek zorunda kalmayacaklardı. Bazı müşteriler, siparişi iPhone'la vermenin mümkün kılınmasını istedi. Ve bazı müşteriler de şirketten, sık sık sipariş ettikleri ürünü Starbucks kartlarına veri olarak yük-leyebilmelerini sağlamasını istedi; böylece kartı cihazdan geçirirken hem siparişi vermiş, hem de ödemeyi yapmış olacaklardı ve sipariş

kuyruğuna girmekten kurtulacaklardı –bu isteğe binlerce müşteri daha katıldı. Biri, "kendi kahveni kendin doldur" barı konulmasını, diğeri, evlere paket servis yapılmasını istedi. Üzerinde yoğunlaşılan en temel konu –yani Starbucks'ın en temel sorunu– gayet açıktı: uzun, yavaş ilerleyen, zaman kaybına neden olan, can sıkıcı kuyruklar.

Fakat bu müşterilerden hiçbiri söze bundan yakınarak başlamadı. Bu problemi çözecek önerilerde bulundu. Starbucks'ın yapması gereken tek şeyse istemekti.

MyStarbucksIdea'nın kurucusu, Starbucks'ın enformasyon müdürü (ve müşteriyle nasıl iletişim kurulacağıyla ilgili çoğu yeni yöntemi Amazon'da öğrenen eski Amazon yöneticilerinden) Chris Bruzzo'ydu.

Bu forum, Starbucks çalışanlarının deneyimlerinin bir uzantısıydı.

Onlar insanlara çalıştıkları yeri söylediklerinde, "insanlar, kafalarındaki 'olması gerekenler' listesini açıyorlar. Kendi fikir ve önerilerini paylaşıyorlar." dedi Bruzzo bana. Starbucks şimdi de onlara, fikirlerini paylaşmaları için bir platform sunmuştu. Bu platform herkese açık olduğundan ve müşteriler bütün tavsiyelere tepki verme imkanına sahip olduğundan, bazı fikirler onay topluyor, bazılarıysa yarı yolda kalıyor. Müşteriler (içeceklere diyet tozu koymak, içeceklerin içine bütün kurabiyeler karıştırmak ya da Starbucks'ın kupa boylarını Olimpiyatlar'ın şerefine bronz, gümüş, altın olarak değiştirmek gibi) saçma fikirleri eleyerek şirkete yardımcı oluyorlar. Doğumgünü çocuklarına ücretsiz kahve vermek (ki, Starbucks bu fikri göz önünde bulundurdu) gibi diğer fikirler ise başarılı oluyor.

Bruzzo, “sorunu akıllıca çözmek ve verilen tavsiyelere tepki vererek sorumluluğumuzu yerine getirdiğimizi göstermek, yani bu tavsiyeleri yerine getirmek ya da fikir üretmede müşterilere ortak olmak” şirket

için hayati bir önem taşır dedi. Özetle: “Biz bunu, işletme, ürün geliştirme, deneyim edinme süreçlerimize ve mağaza tasarımımıza ciddi anlamda dahil edeceğiz,” dedi. Bu amaçla, müşterilerle diyalog kurması için şirketin her yerinden 48 tane “fikir ortağı” atadı; böylece MyStarbucksIdea forumunun bir tür laboratuvar olarak kullanılmasını sağladı. Bu 48 eleman kendi departmanlarına bir yığın yeni fikir sunacaktı. “Yani, ürünle ilgili kararlar alındığında müşterilerin toplantı masasında resmen bir yeri olacaktı.” Starbucks, tıpkı Dell gibi, kendi çalışanlarına yönelik paralel bir platforma da sahip. Bu platformda şirket çalışanları kendi fikirlerini paylaşıp, bu fikirler üzerinde tartışıyorlar.

Salesforce.com’un dobra CEO’su Mark Benioff, Ideas platformunu ilk önce kendi müşterileri ve çalışanları için kullandı; daha sonra bunu diğer şirketlere açtı. Bir e-postada bana “Bu, asla bitmeyen bir odak grup araştırması gibi” dedi. “Ben inanıyorum ki, wikiler, bloglar, Twitter, YouTube ve bu tür şeyler tarafından mümkün kılınan hızlı iletişim, ne tür bir şirket olursanız olun, müşterilerinizin ürünleriniz ve yaptıklarınız hakkında konuşmakta olduğu gerçeğini kanıtlıyor. Bütün şirketlerin sorması gereken asıl soru, ‘Bu diyalogların bir parçası olmak istiyor muyum? Bunlardan bir şeyler öğrenmek istiyor muyum? Bunları temel alarak yenilikler yapmaya niyetim var mı?’dır. Hakkınızda konuşmakta olan insan topluluğunun gücünü kullanırsanız, kârlı çıkarsınız. Onlara arkanızı dönerseniz, rakipleriniz büyürken siz onlardan gittikçe uzaklaşırsınız. Verimsiz tavsiye kutuları ve telefonlara konan bant kayıtları, kurumsal sıra-danlığın sembolleridir ve bunlara daha fazla katlanmak mümkün değildir.” (Eğer Benioff’un sözleri size Micheal Dell’i hatırlattıysa, bunun bir sebebi var: Dell’in IdeaStorm’a ihtiyacı olduğunu söyleyen kişi Benioff’tu.)

Bütün şirketler ya da kuruluşlar bu tür platformları kullanabilir.

Hükümetler bu platformları vatandaşın önerilerini almak için kullanabilirler. Editörler okuyuculardan hikaye fikirleri istemek ve bunları tartışmaya açmak için bu tür bir platform kullanabilir. Perakendeciler, market raflarına neler koymaları gerektiğine karar verme konusunda

bunlardan yardım alabilir. Asıl soru, şirketlerin ve kuruluşların, hediye ekonomisine açık olmayı ve insanları karar mekanizmalarına dahil etmeyi ne kadar istedikleridir. Hediye ekonomisi, müşterileri kibar ve saygılı bir biçimde dinlemekten çok daha fazlasıdır (artık şirketler, telefon numaralarını ve e-posta adreslerini saklayarak ya da müşterilerini telefon ve e-posta hapsine yollayarak işin içinden sıyrılamazlar). Hediye ekonomisi, müşterilerin ve üyelerin seslerini duyurmak ve hâkimiyet elde etmek istediklerini kavramakla ilgilidir.

Daha verimli bir işletme yöntemidir. Müşteriler ürün tasarımında yardımcı olabilirler mi? Vatandaşlar yasa tasarısı hazırlamaya yardımcı olabilirler mi? Okurlar gazetelere yazar atayabilir mi? Bu soruları kitabın bir sonraki bölümünde soracağız.

Peki siz, müşterilerinizin yanıbaşınızdaki masaya oturmasını ve sizinle birlikte çalışmasını istiyor musunuz? Onlar istiyorlar. Bir şans verin.

Kitlesel pazar öldü –yaşasın nişler topluluğu

“Kitleler öteki insanlardır,” demiş sosyolog Raymond Williams, 1938 tarihli *Culture and Society* adlı kitabında. “Esasen kitle diye bir şey yoktur; insanları kitle olarak görmek vardır.”

Reklamverenler, üreticiler, perakendeciler, medya şirketleri ve siyasetçiler, bizleri bir kitle olarak görmeyi uygun buluyorlar. Bu anlayış yaptıkları işin, etkinliklerinin, erişimlerinin ve ölçek eko-nomilerinin özü. Bizler onların hedef kitleleriyiz. Dolayısıyla yeni yeni sahip olduğumuz, kendi ayaklarımız üstünde durup, birer birey olarak hareket etme, kendimize ait network’lerde bir araya gelme ve Google aramalarında –ister onlarla

rekabet edelim, ister onlardan yakınalım– kendilerinden üst sıralara yükselme gücü onlar için tam bir rahatsızlık unsuru, hatta bir tehdit.

Kitle temelli endüstri ve kuruluşlar artık “parçalanma”dan endişe ediyorlar – “parçalanma” terimi, kitlesel pazara hâkim kişiler tarafından kullanılıyor. Fakat burada, yani pazarda, biz buna “seçim yapmak”

diyoruz. Bize daha fazla seçenek sunulsun istiyoruz. Kendi ilgi alanımıza, zevkimize ve çevremize uygun şeyleri seçiyoruz. Hayatın en doğal parçasıdır seçim yapmak.

Çok yakın bir zamanda gerçekleşecek olan bu kitlesel pazar ekonomisinden kopuş, Chris Anderson’un 2006 tarihli çığır açıcı kitabı, *Uzun Kuyruk*’ta (Optimist, 2008) anlatılmış. Anderson diyor ki, internet, akla gelebilecek her şey hakkında sınırsız çeşitte içerik oluşturma, bulma ve yayma yolları yarattıkça, kültür ve ticaret, kitle tercihlerine –yani popüler olana– daha az bağımlı hâle gelecektir.

Örneğin kelebek yakalamakla ilgili bir videoyu çok az sayıda insan izleyebilir; fakat bizler, belli bir hedef kitlesi olan bu tür sınırsız sa-yıda niş videoyu üretip izledikçe, bunların tümünün toplam izleyicisi ciddi bir sayıya ulaşacaktır. 2008’de Anita Elberse, *Harvard Business Review*’da Anderson’a karşı çıktı. Ona göre Anderson’un teorisi pratikte gerçekleşmemişti, çünkü az sayıda isim halen çok sayıda dikkati ve satışı çekiyordu. Anderson, Elberse’in itirazlarını LongTail.com adlı blogunda tek tek ve gayet akıllıca ele aldı; Elberse’in verdiği bazı verileri ve tanımları yeniden yorumladı: Tüketiciler halen sı-

nırlı sayıda popüler bir CD’nin birçok kopyasını Wal-Mart’tan alsa da, onların Wal-Mart’ta satıl *mayan* müzik tutkusudur göz önünde bulundurulması gereken ve artan.

Bu tartışma üzerine yapılmış etkileyici bir çalışma, Umair Haque’ın New Economics of Media’sıdır [Medyanın Yeni Ekonomisi]

(bu çalışmayı bulabilmek için Google'da "Haque new economics of media"yı arayın; ayrıca, Umair'in Anderson'u ve beni etkilemiş

olan Bubblegeneration.com adlı bloguna da bir göz atmanızı tavsiye ederim.) Bu çalışmadaki 107 adet slide ve kafa karıştırıcı tablolar gözünüzü korkutmasın. Çünkü Haque'ın verdiği mesaj gayet açık: Sansasyon çağı geride kaldı. Üretim, dağıtım ve pazarlama üzerinde hakimiyet kurarak para kazanmak, modası geçen bir oyun. Haque, medya 2.0'ın üç adet "değer yaratma" kaynağı olduğunu söylemiş: açıklık (iyi ürünleri bulmak), toplama (dağıtım 2.0) ve esneklik (içeriği genişletilebilir ve üretken kılmak). Bu tarz bir idare, açıklığı ve merkezileşmeden kopmayı gerektirir.

Bu iddialara karşı çıkanların verdikleri örnekleri biliyorum: Oscar'lar, Olimpiyat'lar, *Harry Potter, DaVinci Şifresi*, *Amerikan İdolü*, Wal-Mart. Evet, talep olduğu sürece sansasyonlar muhakkak olacak.

Fakat şu gerçeği de kabullenmek gerekir ki, üretip dağıtmayı herkes için olanaklı kılan araçlar, önümüze neredeyse sınırsız seçenekler sunar.

İnsanlar bu seçeneklerden gittikçe daha çok yararlanacak. Bu seçenek dalgasına gösterilen ilgi arttıkça, bu dalganın değeri de artacak. Bu bolluğu sunma, organize etme ve paraya çevirmede bir sürü yeni fırsat var. Sansasyon stratejisi hep bir kumardı; devam ettikçe, daha da büyük bir kumar haline geliyor. Ekonomi üstündeki kitle pazarı hakimiyeti azalıyor.

Kitlesel pazar kısa ömürlü bir fenomendi. Bu fenomen 1950'lerin ortalarında televizyona topluca adapte olma süreciyle başladı –ve dolayısıyla, Amerika'nın birçok şehrindeki tirajı nispeten daha az olan gazeteler piyasadan kalktı, yayıncılık ve yayımcılıkta tek tip kitle ürünleri üretilmeye başlandı. Amerika'da çıkan ünlü kitle dergilerinin sonuncusu olan *People* dergisinde televizyon eleştirmeni olarak çalış-

maya başladığım zamanlar, 1980'lerin ortaları, yani uzaktan kumanda çağıydı. İlk 10 yılında dergiyi sattırmanın yolu çok basitti: Büyük bir

şovdaki bir starı kapağa koy ve arkana yaslanıp derginin kapışılı-

şını seyret. Fakat bunun son bulduğu günü hatırlıyorum; *People*’daki editörüm ve danışmanın Pat Ryan, koridorun ucundan “Televizyon öldü, Jarvis! Öldü!” diye bağırmıştı.

Kapağına popüler şovlardaki ünlüleri koyan dergilerle ilgili bir tomar kötü satış raporu daha yeni eline geçmişti. Artık bu tür şeyler tiraj rekoru getirmiyordu; çünkü Amerikalıların hepsi aynı şovu izle-miyordu. Artık, sabahları yataktan kalkıp ülkece “J.R.’ı kim vurdu?”

diye sormuyorduk. Ben MTV’yi izlerken, o History Channel’ı, bir diğeri Golf Channel’ı izliyordu. Çocuklar ise yanıp sönen “12:00”la-rıyla yeni çıkan VCR’ları kullanıyor ya da video oyunları oynuyorlardı.

Bazı kimseler, sözde topluca paylaşılan kitle medyası deneyiminin ortadan kalkmasından yakınıyor; onu, etrafını aynı kültürü paylaşan bir topluluk olarak sardığımız bir tür ateş olarak tanımlıyor. Ben böyle düşünmüyorum. Çeşitliliğe değer veriyorum.

Medyanın parçalanışı, işletme stratejilerini kararsızlığa düşürdü.

Reklamverenler bizleri hâlâ topluca satın almak istiyordu; bu nedenle mecraların, reklamverenleri tatmin edecek kitleyi bulabilmek için daha çok çalışması gerekiyordu. İşte bu zamanlarda *People*, yıldızların kariyer yaşamlarındaki olayları konu almaktan, onların özel yaşamlarını konu yapmaya geçti ve diğer dergiler de onu takip etti. Ben buna

“kanlı canlı gazetecilik” adını verdim: ünlülerin ölümleri, hastalıkları, işleri, skandalları, evlilikleri, çocukları, boşanmaları ile ilgili hikayeler.

Sıradan dergilerdeki –en azından bu dergilerin kapaklarındaki– güç dengesi, haberden ünlüye, gazetecilikten dedikoduya, editörden PR elemanına, yazardan pazarlamacıya kaydı. Ünlüler, adlarının ve yüzlerinin dergilere

kazandırdığı dolarların farkına vardılar ve işte o anda PR elemanları devreye girdi. Eskiden editörler, en değerli meta olan okuyucular ile dergi arasındaki aracı niteliğindeydi. Şimdiyse PR elemanları, çok daha değerli bir kesim olan ünlüler ile dergi arasındaki aracı oldu. İzin alma, kapak yapma garantisi, fotoğraf onayı, röportajcıların seçimi gibi konularda ünlüler ile temasa geçiyorlardı; ünlülerin sözlerinden istediklerini seçip değiştirme yetkileri bile vardı.

PR elemanlarının bu kadar büyük bir güce sahip olmasının nedeni, derginin geniş kitleleri çekme yetisini ellerinde bulundurmalarıydı. Bir zaman sonra dergilerin hepsi aynı ünlüleri ve skandalları konu almaya başladılar çünkü okuyucuları etkileyecek konular giderek azalmaktaydı.

Birçoğumuz, *Dynasty* yerine Discovery'i izlemekle meşguldük. Ve bu durum da, sonuç olarak, televizyon içeriğinin yönetimini değiştirdi.

Seyirci kitlelerinin azaldığını gören kanallar, pahalı dramatik şovlara yatırım yapmakta zorlanmaya başladılar ve meydanı (hatırlar mısınız bilmem) "arkası yarın"lara bıraktılar. Hem daha ucuz, hem de daha sansasyonel olan bu diziler, sözde reality şovların yerini aldı.

Peki, kitlenin yerini ne aldı? Farklılıklar topluluğu. Her birimiz kendi ilgi alanımıza çekilmekteyiz; internetteki yeni ve ucuz içerik oluşturma araçları sayesinde herkese uygun bir şeyler mutlaka var

–yoksa da yapılabilir. 500 kanallı bir dünya asla var olmadı. Bunun yerine, milyarlarca seçeneğin olduğu bir evren ortaya çıktı. İnternet takip hizmeti comScore, 2008'de ay başına 10 milyar video izledi-92

ğimizi söyledi. Elbette ki bu videolardan hiçbiri tek başına Super Bowl'un reytingine ulaşamadı. Fakat bu 10 milyar video hep birlikte, dikkatimizin büyük bir kısmını çekmeyi başardı. eMarketer, 2007

yılında 94 milyon Amerikalının 22,6 milyon blog okuduğunu söyledi

–blog sayısı, gazete ve dergi toplamından fazlaydı: Örgü örmek ile ilgili bloglar, kalp hastalıklarıyla ilgili bloglar, niş blog oluşturmak ile ilgili niş bloglar. Ben bu kitabı yazarken, Wikipedia'nın tam 2,3 milyon konuda metni var. Hatta, *Star Wars* versiyonu olan Wookiepedia gibi yeni rakipleri çıktı. İnternette herkese ve her ilgi alanına yer var.

Bütün ihtiyaçlarını aynı yerden gidermeyi seven ve televizyona halen yüklü bir bütçe ayıran reklamverenler, insanların televizyona harcadığı vakit ile internete harcadıkları vakit arasındaki farktan bihaber gibiler. Bu, sonsuza dek süremez. Çok yakında reklam ajansları karın tokluğuna çalışmak zorunda kalacaklar. Televizyondan istedikleri kadar prime time saniyesi satın almak yerine, bir araya geldiklerinde ciddi bir kitle oluşturan, ufak çaplı kitlelere sahip ufak çaplı mecralar ağını kullanmaları gerekecek. Bu çok daha meşakkatli, fakat aynı zamanda çok daha verimli ve etkili bir yol. Benim gibi birinin –yanında genç çocuklarıyla– izlediği bir şovun reklam arasına bebek bezi reklamı koymanın mantığı nedir ki, Pampers artık anne bloglarına reklam verirken?

Reklamverenler ve reklam ajansları kitle pazarının ölmüş oldu-

ğunu algıladıkça, internete daha çok para akacak ve bu para da yeni içeriklerin oluşumunu destekleyecek; bu da daha geniş kitleleri internete çekecek; böylece internete daha çok para akacak. Böyle böyle bu mükemmel döngü, ta ki televizyon kendinin mahkumu olana kadar sürecek. Popüler – *Var Mısın, Yok Musun?* gibi şu anda büyük seyirci kitlesine sahip– şovlar tabii ki olacak, fakat sayıları azalacak.

Google, nişler evrenine nasıl yön vereceğini ve bundan nasıl kâr sağlayacağını buldu. Yapılan aramalardan ve tıklanan içerikten yola çıkarak insanları hedef kitlelere ayırdı ve böylece gerçek hedef kitlelerine ulaşmaları için reklamverenlere yeni bir yol sundu. Eski tür mecraların canını daha da sıkmak istercesine Google, toplam kelle Yeni Ekonomi

sayısına –yani kullanıcı genişliğine– göre değil, tıklama sayısına

–yani eyleme geçen kullanıcı sayısına– göre ücret talep etti. Böylece reklamverenler, acaba beni duydular mı diye kara kara düşünmektense, yapmış oldukları reklam yatırımının getirisini ölçebileceklerdi. Daha da sinir bozucu olanı: Google, eski tür mecralar gibi sabit bir reklam ücreti talep etmedi; anahtar kelimelerin fiyatını pazar yerinin belirle-mesine izin verdi. Ne kadar çok reklama tıklansa Google için o kadar iyi olduğundan, hedef kitlelerini ve etkinliğini artırmaya devam etmek onun lehinedir. Böylece, hem reklamverenlerin verimliliği, hem de Google'ın arama sonuçları artar. Bu mükemmel döngülerden oluşan mükemmel döngü, Google'ın "kitle"nin düşüşü, "nişler"ın yükselişi etrafında inşa etmiş olduğu imparatorluktur.

Sizler de, kitleden nişe nasıl geçiş yapacağınızı ve bundan nasıl yararlanacağınızı bulmalısınız. Halen kitlelere ürün satmaktaysanız, bilin ki işiniz yavaş yavaş zorlaşacak. Tek tip ürünler üretmekteyseniz, bilin ki bunlar herkese uygun değil. Müşterileriniz size ne istediklerini söyleyeceklerdir. Bir sonraki bölümde, kitle mantığından kopuşa uyum sağlama ve buna yatırım yapma senaryolarını inceleyeceğiz: otomobil üreticileri, otomobil yapmada onlara yardımcı olmamızı nasıl sağlayabilirler; perakendeciler, özgün mallar bulmamıza nasıl yardımcı olabilirler; üniversiteler, eğitimimize şekil vermemizi nasıl sağlayabilirler? Kitle anlayışından kopuş aslında, gücün yukarıdan aşağıya, merkezden kenara, "onlar"dan "biz"e geçişidir.

Kitle pazarı öldü. İntihar etti. Silahı eline veren Google'dı.

Google her şeyi metalaştırıyor

Web'in ilk zamanlarında, aklınıza gelebilecek her tür konuda bilgi sunan yeni bir şirket için yapılan odak grubu araştırmalarını izledim.

Bu araştırmadaki insanlar, bu şirketi inanılmaz buluyorlardı ve onun kütüphane, gazete, dergi ve hava durumu hizmetlerinin bir tür birleşimi olduğunu düşünüyorlardı. Bu şirket Netscape'ti. Netscape'in yapmış olduğu tek şey, internet kullanıcılarını diğer sitelere yönlen-diren ilk ticari programı piyasaya sunmaktı. Fakat insanların takdirini bu siteler değil, Netscape kazandı.

Bugünse bu inanılmaz marka Google'dır. İnsanlar internete girip bir şeyler arıyorlar, aradıklarını buluyorlar fakat bunu nerede bulduklarını bilmiyorlar. Aradıklarını Google buluyor. Artık daha uyanıklar; yani yönlendirildikleri enformasyonun Google'a ait olmadığını biliyorlar.

Fakat bu, aradıklarını bulabildikleri sürece çok da önemli değil –ve Google da "bulma" işini gayet iyi yapıyor. Bu, kullanıcılar için iyi bir şey, fakat markalar için kötü. Online bir marka yaratmak için çırpını-

yorsunuz; sitenizi ayakta tutmak için teknik altyapı inşa ediyor, eleman tutuyorsunuz; pazarlamaya ve insanların sizi bulabilmesi için arama motoruna uyarlamaya servet harcıyorsunuz; reklamverenlere ne kadar çok insanın sitenize geldiğini ve markanızı ne kadar çok sevdiklerini anlatıyorsunuz. Fakat sonunda, kullanıcıların büyük bir çoğunluğu sitenize geldiğini bile hatırlamıyor ve markanızı umursamıyor. Ben gazetelerin sitelerinde çalışırken, şirket olarak araştırma raporlarının söylediğinden çok daha fazla kullanıcımız olduğunu biliyorduk. Fakat asıl sorun, kullanıcılara sadece bizden öğrenebilecekleri bir bilgiyi nereden edindikleri sorulduğunda, markamızı hatırlayamamalarıydı.

Bu bilgiyi onlar için Google bulmuştu. Google kendi markalarımızın gücünü çekiyordu.

Google, metalaştırmayı bir işletme stratejisine çevirdi. Bilgiyi metalaştırdı: Google, bir konuda benim yazdığım yazıya ulaşabilmeniz ile *Newsweek*'in yazdığına ulaşabilmenizi neredeyse aynı kolaylıkta kı-

lıyor. Bir zamanlar bilgiyi markalar organize ederdi, şimdiyse Google ediyor. Mecraları metalaştırdı: Google, reklamverenlerin reklamlarını, bu reklamların nerede görüneceğini kendilerine söylemeden yerleş-

tiriyor. Bu reklamları, bir reklam ajansının yerleştireceği gibi –yani kitle genişliğini, demografik özelliklerini, mecra markasının güvenilirliğini ya da değerini göz önünde bulundurarak– değil, kelimelerin bir sayfada tesadüfen

bir araya gelişini göz önünde bulundurarak yerleştiriyor. Reklamın değeri, üstüne tıklayan insan sayısına göre belirleniyor. Dolayısıyla reklamın görüntülendiği mecra markası çok daha önemsiz ve değersiz hâle geliyor. Google, internet kullanıcılarını dahi metalaştırdı: Google'ın gözünde bizi bir diğerimizden ayıran çok az özellik var –yaş, gelir, cinsiyet, eğitim, ilgi alanı, reklamve-Yeni Ekonomi

95

renlerin yıllardır ödeme yaptıkları şeylerin hiçbiri Google için çok da önemli değil. Herkes birbiriyle aynı. Bizler sadece kullanıcıyız.

İnsan değil de başka bir varlık olsak da bir şey değişmezdi. Ve Google, reklamverenleri metalaştırdı: Bütün reklamverenlerin reklam metinleri bir diğerinin aynı gibi gözüküyor; reklam alanına pahalı logoları ve marka mesajları konmuyor. Reklamverenlerin buna itiraz edeceklerini düşünüyor olabilirsiniz fakat onlar bunu çok da umursamıyorlar çünkü sadece tıklamalar için ödeme yapıyorlar. Google, reklam vermedeki riski azalttı; bu yüzden reklamverenler kontrolü ona vermekten çekinmiyorlar.

Durum çok da kötü değil aslında. İnternet ve Google tarafından sunulan eşit başarı şansı ile niş ürünler satan ufak bir dükkan bile ideal müşterisini bulma fırsatını elde etti; sıradan bir blogcu dahi büyük ve köklü mecralarla aynı sularda yüzer oldu. Fakat ironik olan şu ki bu süreçte Google aracılığıyla bulunabiliyor olsak dahi kendi özgün kimliklerimiz, kişiliklerimiz, markalarımız, ilgi alanlarımız, ilişkilerimiz ve bilinilirliğimiz –internetin sağladığı bütün değerler–

kaybedilebiliyor.

Peki, metalaştırılma tehlikesine karşı ne yapabiliriz? Buna verilecek akıllıca bir cevap, About.com'un yaptığı gibi, Google'ın kurallarıyla oynamak ve onun parasını kapmaktır. Bir diğeri, Glam.com'un yaptığı gibi, ciddi bir kitleye ulaşabilmek için diğer özelleşmiş nişlerle birlikte network'lere katılmaktır. Ya da Apple gibi iyi bir marka olmayı başararak insanların size bağlanmasını ve hakkınızda konuş-

masını sağlamaktır. Veya reklamlarınızı hedef kitlesi belli olan sitelere vermek, o siteye gelen sadık kullanıcılara hediyeler dağıtmaktır.

Müşterilerinizle sıkı ve derin bir ilişki kurarak, size sadece Google aracılığıyla değil, Facebook gibi sosyal siteleri kullanarak doğrudan gelmelerini sağlamaktır. Siz, siz olun, kitlelere kötü bir hizmet sunacağınıza, nişlere iyi bir hizmet sunun.

Google ekonomisine hoş geldiniz

Nisan 2008'de, Amerika resesyona girerken Google, bir diğer muhte-

şem ve kârlı çeyreğini kapatmıştı. *New York Times*'taki haberin başlığı, 96

"Google ekonomiye meydan okuyor"du. Halbuki bu başlık, "Google ekonomiyi tanımlıyor" olmalıydı.

Ekonomimizin eski tanımları, büyük şirketlerin performansları ve birbirleri üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşıyordu (bkz. Dow Jones).

Medya ve reklamcılık sadece büyük şirketlere hizmet ediyordu çünkü sadece onların gücü geniş mecralara reklam vermeye yetiyordu. Üreticiler, ölçek ekonomisini baz alarak iş yaptıkları sürece market raflarında yer edinebiliyorlardı. Bunun adı, kitle ekonomisiydi. Sonra, Google'ın her büyüklükten reklamverene sunduğu pazar, "küçük yeni büyüktür"

ekosistemini, nişler topluluğu ekonomisini bizlere tanıttı.

Google'ın reklam faaliyetini bir tür "açıkartırma pazarı"nda gerçekleştirmesi, ekonomisinin daha akışkan olduğu, boş reklam alanlarını kolayca doldurtabildiği anlamına gelir. Bir ekonomik kriz, diyelim ki, seyahat sektörünü etkilediğinde, *Condé Nast Traveler* gibi bir dergi bundan olumsuz etkilenir –çünkü havayolları ve tatil yerleri ona daha az reklam verecektir ve *Traveler*'a reklam verecek güçte büyük reklamverenlerin sayısı da artık azalmaktadır. Fakat Google'da "Paris"

kelimesi bu ay American Airlines ya da Ritz tarafından alınmıyorsa, başka reklamverenler tarafından alınabilir. Bu anahtar sözcüğün ücreti, talebin azlığına bağlı olarak düşebilir fakat Google'ın geniş ekonomisinde diğer anahtar sözcüklerin (örneğin "haciz" ya da "kredi"nin) fiyatı artabilir.

Akışkan bir pazarda neredeyse sınırsız sayıda reklamverenin varlığı Google'ı, kitle ve kıtlık üzerine inşa edilmiş bir ekonominin bazı dinamiklerinden koruyabileceğe benziyor.

Google aynı zamanda, yeniden şekillenmekte olan ekonomik gerçeğimizi de yansıtıyor. 2008'in güzünde doruk noktasına ulaşan finansal çöküşte sadece tutsakların, fonların, bankaların ve regülasyonların başarısız oluşuna değil, yeni bir ekonomik yapının doğuşuna da şahit olduk: Kurulmakta olan yeni dünya düzeni için inşa edilmiş

tek şirket olan Google'ın çerçevesinden bakılarak anlaşılabilecek yeni ekonomik yapının doğuşuna. Bankalar, şirketler ve hatta devletler zor duruma düşmüşken Google halen kârında yüzde 26 artış olduğunu ilan ediyordu.

Google'ın ekonomisinde şirketler, büyük yatırımlar yapmak için büyük borçlara girerek büyümeye çalışmayacaklar –en azından yakın gelecek içinde. Bunun yerine, Google'dan bir şeyler öğrenmeye ve ba-

şarılı olmaları için insanlara yardım etmek adına platformlar kurmaya çalışacaklar. Elbette ki büyüme, şirketin kendisine yatırım yapıp riski orada toplamaktan çok, bir network'te insanların kendi şirketlerini kurmalarını sağlamak, maliyetlerini azaltmak ve risklerini en aza indirmekten gelecektir. İşte bu, Google'ın yöntemidir.

Yeni Gerçekler

Atomun mu var derdin var

Aracılar öldü

Ücret talep etmemek bir işletme modelidir

Hangi işle uğraştığınıza karar verin

Atomun mu var derdin var

Bir şeye sahip olmak o kadar modası geçmiş bir şey ki. Kimse bununla uğraşmak istemiyor. Hem pahalı, hem de baş belası bir şeydir. George Carlin’den alıntı yapacak olursak, bir “şey”iniz varsa onu koyacak bir yeriniz de olmalı. Bu şeyi yapmak için hammaddesini satın almanız gerekir. Sonra, onu depolamanız, daha çok şeyle paketlemeniz, başka şeylerle dağıtmanız gerekir. Kaydını tutturmak için para ödemeniz gerektiğine ve modası geçme riski olduğuna ve böyle bir durumda bir yığın işe yaramaz eski şeyle öyle kalakalacağınıza değinmiyorum bile. İsteyen herkes tersine mühendislik yöntemiyle şeyinizi taklit edebilir. Siz de onlarınkinin sizinki kadar iyi olmadığını iddia edebilirsiniz –Carlin’in dediği gibi “Fark ettiniz mi? Onların şeyi boka, sizin bokunuz şeye benziyor”– fakat şeyinize rakip olan başka bir şey piyasaya çıktı mı, kendi şeyinizi satmak için fiyatını düşürmek zorunda kalırsınız. Şey, tam bir karın ağrısıdır.

Endüstrinin doğuşundan beri şirketleri tanımlayan asıl faktör, eşyaya ve bu eşyayı üretmeye, pazarlamaya ve dağıtmaya hâkim olmaktı. Otomobil üreticileri otomobil satardı, gazeteler gazete, kitap yayımcıları kitap. Onlar kendilerini ürünleriyle tanımlayıp sınırlandırdılar. Onlar, yaptıkları şeydiler.

Peki bir soru: Dergi firmaları ne satar? Dergi mi? Pek değil. Teknoloji ile ilgili yayınlar basan IDG Communications’ta yönetici olan Colin Crawford 2008 yılında artık bir basım evi olmadıklarını gururla söyledi. IDG, iki yıl önce Rubicom’un online versiyonunun gelirindeki büyüme, basılı versiyonunun gelirindeki düşüşü geçtiğinde onu bütünüyle dijitale çevirdi. Artık, demiş Crawford blogunda, dergi ekibi “müşterinin değişen gereksinimlerine”, yeni online ve mobil ürünlere odaklanabiliyorlar. Çalışanlar, demiş Crawford, “baskının yükünü omuzlarından attılar”.

Çünkü baskı, basım evleri için bir yük haline geldi. Baskı için içerik üretmek, bunu basmak ve yaymak çok pahalıdır. Baskı, boş

alanınızı ve okura istediği şeyi verme kapasitenizi sınırlar. Okurları son dakika gelişmelerinden haberdar kılmanızı engeller. Basılı bilgi, baskıdan yeni çıkmış olsa bile bayattır. Basılı ürün tek tiptir ve bütün okurların gereksinimlerini karşılayamaz. “Daha fazlası için tıklayın”

diye bir seçeneği yoktur. Aranılamaz ya da indirilemez. Arşivi yoktur.

Ağaçları katleder. Enerji tüketir. Ve geri dönüştürülmesi gerekir ki bu da başka bir derttir. Baskı beladır. Bir şeye sahip olmak beladır.

O halde kim uğraşmak ister? Hayır, Amazon değil. Evet, Jeff Bezos bir şey satmak üzerine büyük bir şirket inşa etti: kitaplar, aparatlar, makineler, kapımıza gönderilebilecek neredeyse her şey. craiglist’in Craig Newmark’ının gazetelerin elinden pay kapmakla (haksız yere) suçlanışı gibi, Bezos da kitapçıların tekerine çomak sokmakla suçlandı.

Fakat indirimleri, kolayca ulaşılabilirliği ve seçenekleri ile Amazon’a gittikleri için tüketicileri kim suçlayabilir ki?

Bezos, mal konusunda akıllıca davranıyor. Elinde olabildiğince az mal tutuyor; sipariş üzerine mal satın alıyor. Dükkan derdi, kira derdi, satış elemanı derdi yok. Kullandığı taşıma altyapısı kendisine ait değil, fakat ciddi bir şöhrete sahip olduğundan kargo hizmeti veren şirketlerle olabildiğince uygun anlaşmalar yapabiliyor. Bu şöhret sayesinde aynı zamanda tedarikçilerle de en uygun fiyata anlaşıyor. Bu kârlı anlaşmalardan cebinde kalan paranın bir kısmını –internet avantajını– nüfuzuna nüfuz katan müşterilerine transfer ediyor. Amazon, verimli, nüfuzlu, kârlı ve düşük marjları olan bir işletmedir.

Ben Amazon’dan bir hisse satın aldım ve onu elimin altında tutuyorum.

Bezos daha iyi bir kitapçı kurdu diye değil, dijital ticaret yapıyor diye.

Amazon, perakende hizmetlerini başka tacirlere satıyor, onlara müşteri gönderiyor ve bundan pay alıyor. Bazı durumlarda bu tacirlerin mal stoklama ve taşıma işlemlerini üstleniyor ve bu hizmetleri için de para alıyor. Aynı zamanda, inşa etmiş olduğu bilgisayar altyapısını da diğer şirketlere düşük fiyatlı, "kazandıkça öde" türünden bir hizmet olarak sundu: hesap tutma, depolama, veritabanları oluşturma ve programcılara ödeme yapma mekanizması. Şimdilerde sayısız şirket Amazon Web Hizmetleri'ni kendi yardımcı programı olarak kullanı-

yor, böylece bilgisayarlara ve yazılımlara yapacağı yatırımın yükünü azaltıyor. Amazon bir de, (adını, içinde bir satranç ustasının saklandığı, satranç oynayan, insan görünüşlü, 1769 yapımı bir otomattan alan) Mekanik Türk adlı bir işgücü programının altyapısını inşa etti.

Şirketler burada yapılması gereken –bir resimdeki adresi doğrulama ya da bir bilgiyi sınıflandırma gibi sürekli tekrarlanan– tekdüze işleri ilan ediyor ve isteyen herkes bundan para kazanabiliyor. Amazon, Mekanik Türk ile işgücü için esnek bir pazar sunuyor. Bütün bu hizmetleriyle Amazon, bir girişimci çaba dalgasını destekliyor. Bir kitapçı bunu neden yapar ki? Amazon, maliyet merkezini kâr merkezine çevirdi

–ve hızlı davranarak bu fırsatları Google'ın elinden kaptı (Google sonraları onu örnek aldı).

Bezos, mal odaklı değil, bilgi odaklı bir şirket inşa etti bence.

Her bir müşterisinin ne satın aldığını Amazon'dan daha iyi bilen yoktur –ne Wal-Mart (o, genelde bizleri bir kitle olarak görür) ne de kredi kartı şirketleri (onlar da, örneğin bir marketten satın aldığımız ürünleri tam olarak bilemezler). Amazon ne satın aldığımızı, ne zaman satın aldığımızı ve satın aldığımız şeyin yanında başka ne satın aldı-

ğımızı bilir. Hangisinin daha işe yarar olduğunu görmek için farklı satış yöntemleri deneyebilir. İleride ne satın almak isteyeceğimizi tahmin edebilecek kadar bilgi sahibi olduğu için, o şeyi satın almaya bizi ikna edebilir. Satış yaptığı müşterilerinden sattığı ürünlerle ilgili milyonlarca oy ve yorum toplamıştır ki bu bence, Consumer Reports'dan çok daha değerli bir tüketici raporu deposudur. Satın 102

aldığımız ürünler hakkında Bezos’tan daha bilgili kimse yoktur.

Mal teslimatı yapmak ise bu kadar akıllı hale gelmek karşılığında ödenecek ufak bir bedeldir.

Amazon, dijital içerik satışı ve teslimatı konusunda da bir numa-radır. PC’lere ve Kindle e-kitap okuyucularına kitap satar ve yollar.

Direkt olarak televizyonumuza film gönderir. Para karşılığında şarkı indirmemize olanak sağlar. Amazon, kullanıcılarına, sunduğu içerikler hakkında yorum yapma, tavsiyelerde bulunma ve dijital kitaplar içinde arama yapma gibi yeni olanaklar sağlamakla bu konuda daha da güçlenmiştir. Çoğumuz bir ürün almadan önce, farkında olmadan Amazon’a gidip ürünü inceleriz. İşte bu, Amazon’un yarattığı marka ve değerdir.

Bezos bir dijital bilgi ve hizmet imparatorluğu kurdu. Tıpkı fast food restoranlarının çizburger satışından çok, kola satışından para kazanmaları ya da bazı perakende zincirlerinin ürün satışından çok, gayrimenkulden gelir elde etmeleri gibi Bezos da asıl gelirini bir şey satarak elde etmiyor. Google gibi, zamanla daha da gelişerek ve dijital açıdan daha da üretken hâle gelerek değer kazanıyor.

Siz de kendinizi, sahip olduklarınız tarafından hapsedilmiş mi his-sediyorsunuz? Bir dergi yayımcısı, artık kendini sırf bir dergi yayımcısı olarak görmüyorsa ve bir kitapçı, bir bilgi firması inşa edebiliyorsa, kendinize “ben ne yapmalıyım” diye sormanın vakti gelmiştir. Sizin gerçek değeriniz nerede? Bahse girerim sattığınız şeyde değil. Sahip olduğunuz bilgide, verdiğiniz hizmette, gereksinimleri karşılayış

biçiminizde. Öyle değil mi?

Aracılar öldü

Kimse aracıları sevmez. Tabii benim yardımsever temsilcim bir istisna. O, bu kitabın taslağında “aracılar öldü” yazdığını gördüğünde bana sitem etti: “Ama Jeff, ben de bir aracıyım.” Üzgünüm ama öyle.

Kitabı yayımcıya sattığında, yaptığı mesleğin ölüm ilanını da satmış

olacaktı diyebiliriz.

Fakat yine de satışı o yaptı. O –ve onun yayımcılarla olan ilişkisi–

olmasaydı taslağımın üç yayınevine gönderilmesi mümkün değildi.

Söz konusu üç yayınevi olunca kitabımın fiyatı açıkartırmayla yükseldi (off, izlemesi nasıl eğlenceliydi bir bilseniz). Temsilcim, bir emlakçıdan daha yüksek (çok çok daha yüksek) komisyon alsa bile, ona ödediğim komisyondan çok daha fazla avans almamı sağladı. Çalıştığı ajans aynı zamanda editoryal tavsiye hizmeti veriyor, kanunlar ve pazarlamacılık ile ilgili danışmanlık yapıyor. Temsilcim, sözleşmenin benim açımdan çok daha verimli olmasını sağladı ve bana değer kattı. Kendisi, bir yığın kitap taslağı ve yazar arasından seçim yaparak aynı zamanda yayımcıların işini de daha verimli kılıyor.

1990'larda bir medya grubunda online yöneticisi olarak çalışma-ya başladığımda bir kitap yayımcısıyla birlikte çalışacağım için çok mutluydum. Fakat patronum çok da heyecanlanmamam gerektiğini söyledi. Bir yayımcının okurlarla ya da yeteneklerle direkt bir ilişkisi olmadığını açıkladı (okurlarla kitapçıların, yeteneklerle de aracıların uğraştığını söyledi). Yayımcılık, dedi, bir dağıtım işidir. Yayımcıların kendisi de birer aracıdır.

Bugün teknoloji ve internet –Lulu.com ve Blurb.com gibi– "kendi kitabını kendin yayımla" şirketlerine hayat verdi. Bu şirketler, yazarlara kendi kitaplarının tasarımını yaptırma, bu kitapları bastırma, sattırma ve dağıttırma imkanı verdi; satıştan elde edilen gelirin çok daha büyük bir payının –yüzde 80'e varan bir payın– bu yazarların ceplerinde kalmasını sağladı; büyük yayımcılarsa yazarlara sadaka niyetine, ciltli versiyonun satışından gelen paranın yüzde 15'ini verirler (bir de yazarın temsilcisine verdiği yüzde 15'lik komisyon vardır). Yazarlar artık Amazon yoluyla

kitaplarını okuyuculara direkt olarak da satabiliyorlar. Fakat elbette ki büyük yayımcılar, kitapçılarla ve kitap satan diğer yerlerle olan ilişkileri sayesinde çok daha fazla sayıda kitabı çok daha kârlı bir biçimde satabileceklerini iddia ederler. Haklılar da –en azından şimdilik. İşte bu yüzden benim gibi bir siberadam bile bu kitabı eski moda yöntemle yayınlatmayı seçti: Çünkü böylece kitabım ve düşüncelerim çok daha geniş bir alana yayılacak ve ben de daha fazla para kazanacaktım. Ya-yımcım bana değer katıyordu. Bu kitabın bir sonraki bölümünde, kitap yayımcılarının yaptıkları işi ve yayımladıkları kitapları Google çağına göre nasıl güncelleyeceklerini konuşacağız.

Bütün aracılar için geri sayım başlamış durumda; artık var olma nedenleri sorgulanıyor. Google'ın gerçekleştirdiği her bir bağlantıyla bir aracının değeri azalıyor. Siz de mi bir aracısınız? Eğer internet, işinize yardımcı olmaktan çok, zarar veriyorsa, cevap muhtemelen evettir. Eğer pazarı daha verimli kılabiliyor, bolluk ve karmaşa problemini çözebiliyor ve müşterilerinize değer katıyorsanız, problem yok.

Fakat öyleyse bile, isteyen herkes sizden pay kapmak için interneti kullanabilir –sizi craiglist'leyebilir. Eğer ekmeğinizi, kaynaklara ve ilişkilere hakim oluşunuzdan dolayı insanlara yapamayacakları şeyleri söylemekle kazanıyorsanız, bilginin ve seçimin kontrol altında tutul-duğu, değerin belli belirsiz olduğu kapalı bir pazarda çalışıyorsanız, günleriniz sayılı demektir. Size söylüyorum otomobil satıcıları, reklam ajansları, bürokratlar, sigorta şirketleri, beyin avcıları, seyahat acenteleri (ay, pardon, onlar zaten yok sayılırlar) ve emlakçılar!

İnternet israftan tiksinir; Google, Amazon, eBay, craiglist ve diğerleri bir tüketiciyi satıcıya, bir talebi tatmine, bir soruyu cevaba, bekar bir kadını bekar bir erkeğe her bağlayışında israfa mahal bırakmamış

olur. *Harvard Business Review* için blog yazan ekonomist Umair Haque, sahipliğin ve hakimiyetin merkezileştiği verimsiz pazarlar üzerine kurulu bir ekonomiden, enformasyonun ulaşılabilir, gücün ise kenarlara yakın

yerlerde olduğu verimlilik üzerine kurulu bir ekonomiye geçiş yaşandığını ifade etmiş. “Rekabet avantajı esasında pazarları daha az verimli kılmak ile ilgilidir” demiş. “Bunu yapmanın en etkili yollarından biri, enformasyonu gizli tutmak ve bulanıklaştırmaktır

–amaç, masanın diğer tarafında oturan adama göre nispeten daha çok pazarlık gücüne sahip olmaktır.” Günümüzdeyse başarılı olmanın yolu, bunun tam tersini yapmaktır: “Enformasyon şişesinin kapağını açın ve her şeyi daha akışkan kılın.” Diğer bir deyişle, pazarlıklara müdehale ederek para kazanmaya çalışmayı kesin.

Bir de benim en sinir olduğum verimsiz pazara bakalım: Gayrimenkul. Neredeyse hiçbir şey yapmamalarına rağmen emlakçılara yüzde 6 komisyon vermekten nefret ediyorum. Onlar da, kendileri hakkında blogumda konuşmamdan nefret ediyorlar. Dünyadaki bütün emlakçılarla ilgili düşüncelerimiz, herkesçe bilinen bir sır gibi. *British* Yeni Gerçekler

Journalism Review’ın yaptığı 2008 tarihli bir araştırmada, emlakçıların en az güvenilen kişiler/şirketler olduğu sonucuna varılmış: Britanya’da insanlar, emlakçılara tabloid yazarlarından bile daha az güveniyormuş.

Emlakçılara güvenen kesim, nüfusun sadece yüzde 10’uymuş.

Fakat emlakçıların benden –ya da internetten– korkmalarını gerektirecek bir şey yok; çünkü onlar, iş dünyasında kalan son saklı enformasyon havuzlarından birine hâkimler: Satılık mülklerin veritabanı olan MLS’ye (multiple-listing service/çoklu listeleme hizmeti).

Eviniz bu listeye konulmamışsa, potansiyel müşteriler onu göremezler ve emlakçılar da onlara evinizi gezdirmek ya da satmak istemez. Sadece emlakçılar MLS’ye evinizi koyabilir. Ben bu duruma, serbest rekabete monopolistik engel diyorum. Emlakçılar ise hizmet diyorlar. ABD

Adalet Bakanlığı da buna “haksız rekabet” dedi ve 2008 yılında Ulusal Emlakçılar Birliği’yle, emlakçıların hızını kesmek amacıyla MLS’yi açık

hâle getirme konusunda anlaşmaya vardı. Bu, emlakçılara karşı kazanılmış ufak bir zaferdi.

Emlakçılar size fiyat konusunda fikir verdiklerini söylerler. Fakat Amerika’da Zillow.com, civarınızdaki diğer evlerin fiyatlarını baz alarak evinizin ortalama değerini hesaplayabilir. Zillow, yaptığı tahminlerin doğruluğunu ölçmek için onları gerçek satış fiyatlarıyla karşılaştırır. Bay Emlakçı’nın vereceği azıcık uzmanlık bilgisi bunun yanında hiçtir.

Emlakçılar size, evinizi pazarladıklarını söylerler. Pöf! Eskiden, seçtikleri bazı evlerin ilanlarını pazar gazetelerine verirlerdi; fakat bu ilanlar, mülklerin reklamını yaptığı kadar, emlakçı dükkanlarının da reklamını yapıyordu. Emlak ilanları, tıpkı market reklamları gibi sizi kendilerine gitmeye ikna etmeye çalışırlar çünkü biftek indirimdedir ya da evin biri dikkatinizi çekmiştir. Artık, internet sayesinde, emlak-

çıların gazetelere ilan verme gereksinimi daha az. Emlakçı dükkanları artık listelerindeki gayrimenkulleri kendi sitelerine, craiglist’e ya da Zillow’a koyarak tasarruf ediyorlar. Fakat bu sayede ceplerinde kalan parayı ev sahiplerine yansıttıkları çok nadir görülüyor.

Emlakçılar sadece ev satan tarafa değil, ev almak isteyen tarafa da uzmanlıklarını sunduklarını söylerler. Bir zamanlar bir ev almak için 106

emlakçılara gitmiştim, böylece MLS’ye bakabilecek ve oradan bir ev seçebilecektim. Emlakçıların bana sunduğu elle tutulur tek hizmet, beni ordan oraya götürmek ve evleri görmeme izin vermekti.

“Emlak şirketleri bizleri bir arkadaştan ziyade bir rakip olarak görürler” diye yazmış Steven D. Levitt ve Stephen J. Dubner, 2005

tarihli orijinal çalışmaları *Freakonomics*’te. Emlakçıların kendi evlerini, temsil ettikleri evlerden ortalama 10 gün fazla pazarda tuttukları –ve kendi evlerini yüzde 3 daha pahalıya sattıklarını ortaya çıkaran bir araştırmayı da bu çalışmaya koymuşlar. Levitt ve Dubner, ev sahiplerine evlerini (birkaç dolar ucuza dahi olsa) ne kadar çabuk sattırırlarsa emlakçılar için o kadar

iyi olduğunu ifade etmiş. “Emlakçıların asıl silahı budur” diye yazmışlar. “Enformasyonu korkuya dönüştürmek.”

Eninde sonunda Zillow ve benzeri hizmetler, en iyi emlak şirketinden bile daha iyi olacak. İnternette daha çok enformasyon, daha çok güce ve değere eşdeğerdir. (Bir sonraki bölümde, emlakçıların yerinin nasıl doldurulabileceği üzerinde duracağım.)

1990’ların başlarında gazetelerde çalışırken, ileride emlakçıların internet için gazeteleri terk edeceklerini kestirmiştim. Bunun üzerine gazetelere emlak işine girmelerini tavsiye ettim, böylece MLS’ye erişim elde edeceklerdi. Sonuçta gazetelerin işi basım yapmak değil, bilgi vermekti ve MLS, gereken bilgiye ulaşmanın tek yoluydu. İmkânsız, dedi yayımcılar, emlakçılarla papaz olmak ve onlardan elde ettiğimiz reklam gelirini kaybetmek istemiyoruz. Fakat onu öyle ya da böyle kaybedeceklerdi.

Gazeteler hangi işle uğraştıklarının, gerçek müşterilerinin kimler olduğunun farkında değillerdi. Onlar “gayrimenkul ilanlarını yayınlama” işinde olduklarını düşünüyorlardı, “ev sahiplarine (diğer bir deyişle okuyuculara) hizmet etme” işinde değil. Gazeteler, “sahibinden satılık”

ilanları vermesinler diye ev sahiplerine köstek bile olmaya çalıştı, çünkü emlakçılar bu evsahiplerini kendilerine rakip olarak görüyorlardı. Fakat okurlara değil de emlakçılara sadık kalmanın gazetelere hiçbir getirisi olmadı. Emlakçılar bu sadakate karşılık vermediler.

Gazetelerin emlak, iş ve otomobil ilanlarından elde ettiği gelir, 2000

yılında 19,6 milyar dolarken 2007 yılında 14,2 milyar dolara düştü

(enflasyona uyarlandığında bu, yüzde 40’lık bir düşüştü). Gazeteler geleceklerinin ne kadar berbat olduğunu bilselerdi, arka çıktıkları emlakçıların arasına sızar ve enformasyonu okurlar için ulaşılır hâle getirirlerdi. Fakat artık çok geçti. Sonraları ev fiyatları yükseldikçe emlak

ilanları artmış olsa da, 2008 yılında gayrimenkul balonu söndü ve gazetelerin son kolay para kaynağı da kurumuş oldu.

Verimsiz pazarların sahiplerinden bu iki aracı, yani emlakçılar ve gazeteler yalnız değiller. Kablolu yayın şirketleri, telefon şirketleri, televizyon kanalı sahipleri, reklam ajansları, sağlık şirketleri ve hü-

kümetler tarafından tadı çıkarılan monopoller, düopoller, oligopoller, karteller ve kapalı pazarlar, internetin açık enformasyon pazarı tarafından zor duruma düşürüldüler. Google, bu şirketlerin rakibi değildir.

Google, onların rakiplerinin kuşandığı silahtır.

Ücret talep etmemek,

bir işletme modelidir

Bedava olanla rekabet etmek mümkün değildir. En verimli pazar, bedavaların olduğudur. Fakat para buna engel olur. Pazarlama yapmak ve ürününüzü satacağınız müşteriler edinmek paraya mâl olur.

Ürününüz karşılığında size verilecek ücreti almak paraya mâl olur.

Verdiğiniz şey karşılığında tüketicilerden para talep etmek, bilinme-yen bir müşteri sayısını ürününüzü edinmekten ya da hizmetinizden yararlanmaktan alıkoyar. Para, paraya mâl olur.

Böyle düşünmek saçmadır tabii. Bütün işletmelerin amacı para toplamak ve kâr elde etmektir. Bunu yapmanın en mantıklı yoluysa, ürettiğiniz şeyi tüketen insanlardan para istemektir, değil mi? Her zaman değil. Network'lerle ilgili bölüme geri dönüp bakın: orada, tüketicilerden minimum ya da sıfır ücret talep ederek daha çok büyü-

yen (Skype gibi) yeni nesil telefon şirketlerini (Amazon ve eBay gibi) perakendecileri ve (craiglist gibi) seri ilan pazarlarını göreceksiniz.

Her ne kadar medyayı, eski ekonominin kurallarına göre iş yaptıkları için yerden yere vursam da, bundan bir yüz yıldan fazla bir süre kadar önce,

dağıtım maliyetini müşterilerden çıkarmamak üzerine kurulu yeni bir model oluşturmayı akıl etmiş olduklarını söyleme-108

den edemeyeceğim. Dağıtım maliyetinin oluşturduğu açığı okurlara ya da seyircilere kapattırmak yerine medya, kendi ulaştığı insanlara ulaşmak isteyen insanlardan ücret talep etmiş –yani reklamverenlerden. Televizyon yayınını bedava, gazete ve dergileri de ucuz kılan şey esasen budur. Birinci sınıf bir derginin kopya başına üretim ve dağı-

tım maliyeti 4-5 dolardır; abone edinmek için yapılan pazarlamanın maliyeti de 20-30 dolar civarındadır. Buna rağmen birçok başarılı aylık dergi, abonelerinden aylık sadece 1 dolar ister; yani neredeyse bedavaya satış yapar. Bu durumdaki bir yayımcının ilk yılda abone başına 50 dolarlık bir zararı olur (ki bu miktar, abone sayısı arttıkça artar). Fakat dergiler reklamlardan para kazanırlar –fiyatlarını daha da indirmelerini sağlayacak kadar iyi para kazanırlar hem de fiyatlarını daha da indirmeleri, onların bu dolaylı yoldan (yani reklamdan) inanılmaz rakamlar kazanmalarını sağlar.

Google ve internet, dolaylı yollardan para kazanmak için çok daha fazla model üretmiştir. Bu modellerin en güzel yanı, üzerinden para kazandığınız şeylere çoğu zaman sahip olmak zorunda olmamanızdır.

Örneğin Google, arama yaptığı içeriğe sahip olmak istemez; bilginin internette serbest olmasını ister ki daha fazlasını organize edebilsin.

Ben 1990'ların sonunda bir dergi yayımcısı için çalışırken, Google'ın yöneticileri –okurlara ücret karşılığında sunduğumuz– arşivlerimizin tümünü alıp internete ücretsiz erişilebilir halde koymamız için bizi ikna etmeye gelmişlerdi. Karşılık olarak Google da, eski yazılarımıza bir sürü trafik sağlayacaktı. Aynı zamanda Google, bu sayfalara kendi reklamlarını koymayı da teklif etti; biz eski içerik üzerinden bu şekilde para kazanacaktık –hatta Google yöneticileri, arşiv ücretlerinden kazandığımızdan çok daha fazla kazanacağımıza bizi ikna ettiler.

Muhtemelen haklılardı da; fakat ben –çok değerli ürünlerine hakim olmaya ve bunların üstünden para kazanmaya aşırı derecede alışkın olan– dergi

yayımcılarına farklı yollar denettirmenin imkansız oldu-

ğunu biliyordum. O zamanlar yayımcılar, online erişimi engellemenin, reklam gösterebilecekleri, dergi satabilecekleri ve ilişki kurabilecekleri insanları kaçırmak olduğunu kavrayamıyorlardı. Ücret talep etmek, gelir elde etmekten çok, fırsat maliyetine neden oluyordu.

New York Times bu dersi yaşayarak öğrendi. *Times*'ın yöneticileri gazete satmaya ve okurlarından ücret almaya o kadar alışmışlardı ki, gazeteyi internette ücretsiz erişilir kılma fikrini akılları almıyordu.

Sonunda online okurlarını da ücrete tâbi tutmaya karar verdiler.

Ödeme duvarının arkasına koyacak bir şeyler bulmalıydılar. Bu, hem reklam işlerine zarar vermeyecek bir şey (gazetenin bol reklam alan seyahat bölümünü duvarın ardına koyup da okuru ve reklam gelirini kaybetmek istemiyorlardı mesela), hem de okurların ödeme yapmaya hâlâ değer bulduğu bir şey olmalıydı. 2005 yılında NYTimes.com, köşe yazarlarına, arşivlerine ve diğer ilgi çekici şeylere erişimi kapattı ve bunlara erişim için yılda 49,95 dolar ücret istedi. TimesSelect'in ödeme yapan 227 bin okuru oldu (artı, basılı versiyonunun aboneleri ve gazeteyi ücretsiz alan öğrenciler). Açıklanan yıllık geliri 10 milyon dolara ulaştı. Fakat ben, abone edinmek için yapılan pazarlamanın ya da müşteri hizmetleri maliyetinin açıklandığını hiç duymadım; yani, NYTimes'ın kâr marjları gizli tutuluyordu. Sonraları *Guardian*'ın editörü Alan Rusbridger'la yaptığım bir sohbette, kendisi bana *Times*'ın müsriflik kokan merkez binasının fotoğrafını gösterdi ve kazandıkları paranın binanın gaz faturasını bile karşılayamadığını söyledi.

Times, 2007 yılında bu hizmeti ortadan kaldırdı ve içeriğini birkaç basit nedenden dolayı tekrar serbest bıraktı: Birincisi, gazetenin sitesine gelen okur sayısını artırmaktı; duvarın yıkılmasından sonraki birkaç ay içinde okuyucu sayısı yüzde 40 arttı. İkincisi, artan okur kitlesine göstereceği reklamlarla daha çok para kazanacaktı. Üçüncüsü, rahatça erişilebilir

olmakla gazetenin Googlesuyu artacak, gazete daha çok linke sahip olup tıklanacak ve bu da daha fazla trafiği gazeteye çekecekti. Son olarak, ödeme duvarının yıkılmasıyla *Times*'ın köşe yazarları okurlarıyla tekrar haşır neşir olabilecekti. Rubsbridger, *Times*'ın yazarları etrafına duvar örmesinin *Guardian* için "mükemmel" bir şey olduğunu söyledi; çünkü böylece *Guardian*, *Times*'ın eski okurlarını çekme fırsatı elde etmişti (*Guardian*, Amerika'daki *Times* okurlarının üçte birini çekmeyi başardı). Fakat nihayet *Times*,

"bedava"nın değerini yeniden keşfetti.

"Bedava"nın değerini Google'dan iyi bilen yoktur. Google, Blogger'ı satın aldıktan sonra onu ücretsiz hâle getirdi ve işin içine reklamı soktu.

Tonlarca depolama kapasitesine sahip Gmail'i ücretsiz bir hizmet olarak piyasaya sürdü ve reklamlara yer açtı. Son zamanlarda Google, 7 milyar dolarlık mobil rehber hizmeti sektörüne bir craiglist sokmaya niyetlendi.

1-800-GOOG-411 nolu telefon ile rehber hizmetinden ücretsiz yararlanmayı olanaklı kıldı. Benim lanet mobil hizmet sunucum ise bu iş için benden hâlâ 1,79 dolar alıyor –ve inanın bu rehberde bir numara aramamın tek sebebi, her halükarda ödeme yaptığım bu hizmetten yararlanmış

olmak. Bu tıpkı bir mağazanın, oraya gidip para harcayabilmemiz için bizi yönlendirmesi karşılığında bizden para alması gibi bir şey.

Elbette ki Google, mobil rehber hizmetinden reklam sayesinde para kazanacak. Davranışlarımız ve gereksinimlerimiz hakkında daha çok şey öğrenecek. Şirketler hakkındaki yorumlarımızı ve tavsiyelerimizi içeren geniş bir veri deposu oluşturmak için bizleri kullanacağını şimdiden hayal edebiliyorum ("bip sesinden sonra yorumunuzu bırakın" ya da "şu şu restoranı, tuş takımınızı kullanarak değerlendirin"). Google, para kazanmak için başka alternatif yollar bile bulabilir. Teknoloji dergileri yayımcısı Tim O'Reilly, blogunda, Google'ın milyarlarca ses örneği toplamak istediğini –

ve bu ses örneklerini de rehber hizmetinden yararlanmak için konuştuğumuz sırada alacağını– öne sürdü. Böylece, ses tanıma sistemi daha da gelişecek, telefonların ve bilgisayarların sesli komutla çalıştığı günlere hazırlık yapmış olacak. *Wired* dergisinin editörü Chris Anderson, rehber hizmeti için ücret talep ettiği takdirde 2012 yılına kadar Google'ın 144 milyon dolar kazanabileceğini, fakat bu gelirden caymakla "sesli komutla çalışan mobil arama" pazarından tam 2,5 milyar dolar gelir elde edebileceğini söyledi.

Gazete ilanları vakasında olduğu gibi sektörün bütünü küçülebilir; fakat geriye kalandan en büyük payı, kazanan kapacak. Hizmetini ücretsiz kılarak Google, yerel enformasyon sunmada da kendini lider konumuna yükseltecek ve yakın gelecekteki mobil patlama için kendini hazırlayacak.

Jim Cramer'ın CNBC şovunda Google'ın CEO'su Eric Schmidt, şirketin bilgisayardan çok, mobil cihazlardan para kazanmayı beklediğini söyledi; çünkü mobil, reklamları hedefe daha uygun konumlandırma olanağı sunuyordu ve konumlandırma Google'ın esas gücüydü.

Uzun Kuyruk'un yazarı Anderson, bir diğer kitabında, ücret talep etmemenin bir işletme modeli olduğunu söylüyor. Anderson, *FREE!*

hakkında *Wired*'a yaptığı açıklamada bir vakadan bahsetmiş: Dublin dı-

şındaki Ryanair adlı bir havayolu şirketi, Avrupa'nın herhangi bir yerine giden yolculardan 20 dolar kadar düşük bir ücret alıyor ve ileride bedava bilet dağıtmayı umuyormuş. Şirket, daha az popüler olan havalimanlarını kullanarak tasarruf ediyormuş. Size bilet sattıktan sonra, uçağa giriş önceliği, bagaj ve yiyecek hizmeti, ödemeyi taksitlendirme gibi şeylerden ekstra ücret alıyormuş (Amerikan havayolları da bu tür bir uygulama başlatmıştı fakat bilet fiyatı daha pahalıydı ve hizmeti çok iyi sayılmazdı).

Ryanair aynı zamanda uçağın içine reklam koyuyormuş –ki bu, kapalı alana konmuş insan topluluğundan ideal bir biçimde yararlanma yöntemidir.

Büyük bir para kaynağı olabilecek bu kapalı reklam alanları üzerine daha çok yatırım yapmak istiyormuş.

Son 20-30 yıldır danışmanların kullanmayı en çok sevdikleri terim “sı-

fırdan bütçeleme”dir –yani, bir işletmeyi sil baştan inşa etmek. Şirketinizi sıfırdan kurduğunuzu düşünün: Ürünleriniz size hiçbir şeye mâl olmasaydı ne olurdu? Sunduğunuz ürün/hizmet karşılığında insanlardan ücret talep etmeseydiniz ne olurdu? Gerçek değeriniz nerede? İşletmenizin özü ne?

Bundan ne öğrenebilirsiniz? Nasıl para kazanırsınız –alternatif yollar var mı? Bu soruları kendinize sorduğunuz takdirde işletmeniz için farklı bir yön çizmiş olacaksınız: Onu düşük maliyetli, geniş marjlı daha küçük bir işletme haline getirebilirsiniz. Ya da sıkı marjlı daha büyük bir şirket haline getirerek daha az yatırım ve daha düşük riskle çok daha hızlı büyümesini sağlayabilirsiniz. Öyle ya da böyle, şu andaki durumundan farklı olaca-

ğına sizi temin ederim. Online emlak hizmeti Zillow’un kurucusu Rich Barton, *New York Times*’a şunları söylemiş: “İnternet, bitiş çizgisi ‘bedava’

olan devasa bir yarış pistidir. Ücretsiz olabilecek bir şey için ücret talep eden işletmeler, kritik bir stratejik konumdadırlar.” O halde kendinize,

“bedava”ya varan ilk şirket olmayı nasıl başarabileceğinizi sorun.

Hangi işle uğraştığınıza karar verin

Google hangi işle uğraşır? Elbette ki arama işiyle; onu kullanmamızın nedeni budur. Fakat o, arama hizmeti karşılığında ücret talep ederek

para kazanmaz. Google aynı zamanda hizmet işindedir; bizlere e-postadan doküman yönetimine, haritalara, bloglara, sosyal network’lere, telefon rehberi asistanlığına ve video dağıtımına kadar türlü hizmetler sunar.

Fakat bunların hiçbiri için de bizlerden ücret talep etmez. Google, eşya satın alım-satım işinde değildir (her ne kadar bu mantığın hege-monyasından tam olarak kurtulamamışsa da; çünkü hâlâ çok sayıda bilgisayar satın alıyor ve

bunları çalıştıracak elemanlara ve aygıtlara oldukça para harcıyor). Google, içerik işinde de değildir. Wikipedia benzeri ortağı Knol'dan farklı olarak Google, orijinal içerik üretip onu hakimiyeti altına almaz, bunun yerine başkalarının içeriğini organize etmeyi tercih eder (çünkü içerik sahibi olmak, Google'ı, içeriğinden yararlandığı şirketlerle rakip konumuna getirecektir). Fakat Google, organizasyon ve bilgi işindedir. O, bildiğimiz, bilmek isteyeceğimiz ve bu bilgiyle yapmak isteyeceğimiz şeyler hakkında bütün şirketlerden çok daha fazla şey bilir. Fakat gelirini buradan da elde etmez. Google'ın geliri reklamdan gelir: Arama işinde çok iyi olduğundan, hizmetlerini kullanan bir sürü kullanıcıya sahip olduğundan ve reklamları verimli bir biçimde konumlandıracak kadar çok şey bildiğinden baskın olduğu reklam sektöründen. Google, ne işle uğraştığını gayet iyi bilir.

AOL ise içerik işinde olduğunu düşündü; işte bu yüzden bir içerik şirketi olan Time Warner, AOL'yle birleşmek gibi inanılmaz bir hata yaptı. Aslında AOL, cemiyet işinde (chat'leri ve forumları, Facebook ya da MySpace'ten çok daha önceleri çığır açıcı ve popülerdi) ve hizmet işindeydi (Gmail'in piyasaya çıkmasından çok daha önceleri AOL'de

"mailiniz var"dı). Fakat AOL kendine doğru soruyu sormadı: *Esasen* hangi işle uğraşıyoruz?

Zavallı Yahoo da içerik işinde olduğunu düşündü; işte bu nedenle bir Hollywood stüdyo yöneticisi olan Terry Semel'i CEO'su olarak işe aldı. Semel, Yahoo'yu bir dijital film stüdyosuna dönüştürmek istedi.

Halbuki Yahoo, arama işine girerek ilk arama motoru olabilirdi; ama bu şansı Google'a verdi. Bir arama motoru olarak reklam işine girip bu alanda da öncü olabilirdi; fakat bu konudaki liderliği de Google'ın eline verdi. Yahoo *esasen* hangi işle uğraşır? Sanırım buna hiç karar veremedi.

Siz *esasen* hangi işle uğraşıyorsunuz?

Çoğu şirket, bitlere geçiş yapamayacağından endişe ediyor: analog-dan dijitale, fizikiden sanala, 1.0'dan 2.0'a. Bazıları bunu başarmaya düşündüklerinden çok daha yakınlar. Kodak, fizikiden sanala –yani filmden dijital görüntülere, satıştan hizmete– geçiş yaptığı söylenen klasik bir şirket örneğidir. Hâlbuki o, "fotoğraf ve anı" işinde oldu-

ğunu yeterince erken kavrayabilseydi –kısaca kendini sadece piyasaya sürdüğü ve geliştirdiği ürünlerle tanımlamamış olsaydı– Yahoo'dan erken davranır ve bir fotoğraf ve topluluk hizmeti olan Flickr'ı satın alırdı. Bugün fotoğraf deyince benim aklıma gelen ilk marka Flickr oluyor. Başka insanların aklına Google'ın Picassa'sı geliyor. Fotoğraf deyince aklıma bir de kameralı telefonum Nokia geliyor. Peki kimin aklına Kodak (ya da 2008 yılında anında baskı yapan fotoğraf makinesi üretimini durduran Polaroid) geliyor? Hiç kimsenin.

Havayolu şirketleri, fiziksel olana dayalı şirketlerin en önemli ör-neğidir; kendi moleküllerimizi bir yerden bir yere taşırlar ve bu süreç içerisinde sayısız molekül harcarlar. Fakat havayolu şirketleri bile birer ilişki ve bilgi şirketi olabilirler. Peki, kablolu yayın şirketleri, kablo donanımından mı ibaretler yoksa dijital varlığımızın ev sahipliğini mi yapmalıdırlar? Sigorta şirketleri risk rantiyecisi midirler yoksa güvenlik garantörü mü? Hipermarketler ürün şirketleri midirler yoksa bilgi fabrikaları mı? Restoranlar birer mutfak mıdırlar yoksa cemiyet yerleri mi? Bir sonraki bölümde, bu ve daha fazla sektöre bu tür farklı açılardan bakmaya çalışacağız.

Siz de kendinize sormalısınız: Ben bir bilgi şirketi miyim? Bir veri şirketi miyim? Bir topluluk şirketi miyim? Bir platform muyum? Bir network müyüm? Esas değerim nerede, nereden gelir elde ediyorum?

Unutmayın ki, değeriniz ve geliriniz aynı yerde olmayabilir: Para, alternatif bir kapıdan gelebilir.

Artık kendi kimlik arayışınızın zamanı geldi.

Yeni Davranış Biçimi

Kontrolü elinde bulundurma ile güven

arasında ters bir ilişki vardır

İnsanlara güvenin

Dinleyin

Kontrolü elinde bulundurma ile

güven arasında ters bir ilişki vardır

Güven, çoğu insanın –özellikle güç sahibi insanların– sandığından çok daha karşılıklı bir alışveriştir. Hükümet liderleri, haber mecraları, işletmeler ve üniversiteler insanların güvenini kazandıklarında onu hep ellerinde tutacaklarına inanırlar. Halbuki güven, zor kazanılan, kolay kaybedilen bir şeydir. Bu kişi ve kuruluşlar, muhatap oldukları insanlara bir tür salaklar, çocuklar, suçlular ve esirler topluluğu gözüyle bakarlarsa –onlara kulak asmazlarsa– karşılıklı saygıdan kaynaklanan sıcak duyguları uyandırmaları pek mümkün olmaz. Güven, bir açıklık meselesidir; karşılıklı bir şeffaflık ve paylaşım ilişkisidir. Ne kadar samimi olup, insanları ne kadar çok dinlerseniz, bir o kadar güven kazanırsınız; yani, güvenilir bir marka inşa etmiş olursunuz.

“Kontrolü insanlara verin, onu kullanalım” benim ilk kuralımdır.

Vermezseniz bizi kaybedersiniz. Geçenlerde National Public Radio’da yapılan web 2.0 uzmanları toplantısında – *The Cluetrain Manifest*’in eşyazarı, *Everything’s Miscellaneous*’un yazarı ve Harvard’dan arkadaşım olan– David Weinberger’ın bu kuraldan bahsetmiş olduğunu duydum.

O, bu kuralın kendi kuralı olduğunu düşünmüş olabilir fakat ben onun sözlerini “Jarvis’in İlk Kuralı’na Weinberger’in Katkısı” olarak adlan-

dırıyorum. “Kontrolü elinde bulundurma ile güven arasında ters bir ilişki vardır” demiş Weinberger. İşte Google çağının genellemelere aykırı derslerinden biri daha: Hakimiyeti ne kadar çok elinizin altında tutarsanız, bir o kadar az güven kazanırsınız; hakimiyeti başkaları-

na ne kadar çok verirseniz, bir o kadar çok güven kazanırsınız. Bu anlayış, şirketlerin ve kuruluşların internet öncesi çağlardaki işleyiş tarzının antitezidir. Çünkü onlar, kontrolü ellerinde bulundurmaları sayesinde güvenimizi kazandıklarına inanıyorlardı.

İnternetin ilk zamanlarında bazı gazeteciler –webloglar, Wikipedia, online açıkoturumlar gibi– yeni enformasyon kaynaklarını, profesyoneller tarafından üretilmedikleri için güvenilir olmadıklarını iddia ederek yok saydılar. Fakat asıl trajik olan, halkın gazetecilere güvenmemesiydi. 2008 tarihli bir Harris araştırması, Amerikalıların yüzde 54'ünün haber mecralarına güvenmediği sonucuna varmış; bir Sacred Heart University anketiyse, sadece yüzde 19,6'lık bir kesimin haber mecralarının tümüne ya da çoğuna inandığını söylemiş. Britanya'da yapılan 2008 tarihli bir YouGov anketi, BBC'ye güvenen kesimin 2003'ten o yana 20 puanlık bir azalma gösterdiği sonucuna varmış.

Güven –hiç kuşkusuz– siyasi liderlerin de sorunudur. 2007 yılında Dünya Ekonomik Forumu tarafından sunulan bir Gallup Voice of the People araştırmasında, dünya çapındaki nüfusun yüzde 43'ünün siyasi liderleri dürüst bulmadığı, yüzde 37'sinin siyasi liderlerin gereğinden çok güç sahibi olduğunu düşündüğü, yüzde 27'sinin de onları işe yaramaz gördüğü sonucuna varılmış. Amerikan halkının yüzde 52'si, siyasetçilerinin sahtekar olduğunu söylemiş. İş dünyasında ise durum nispeten daha iyi: Yüzde 34'lük bir kesim iş dünyası liderlerinin sahtekar olduğunu; diğer bir yüzde 34'lük kesim ise bu liderlerin aşırı güç sahibi olduklarını düşünüyormuş.

"Güven nasıl geri kazanılır?" sorusu sorulduğunda, Gallup araştırmasına göre dünya vatandaşlarının çoğunluğu –yüzde 32'si– şeffaf olunarak, yüzde 13'ü ise tüketicilerle diyalog kurularak demiş. İşte size, Weinberger'in sözlerinin canlı örneği: Açık olun, hakimiyeti insanlara verin, kaybettiğiniz güveni geri kazanmaya başlayacaksınız.

İnsanlara güvenin

Halk, iktidardakine güvenmeyi öğrenmeden evvel iktidardaki, halka güvenmeyi öğrenmelidir.

Ben halka güvenme konusundaki dersimi, 1980'lerin ortalarında *People* dergisinde televizyon eleştirmeni olarak çalışırken öğrendim.

Amerika'daki hanelerin yüzde 50'sine uzaktan kumandanın girdiği o yıllar, popüler kültür tarihindeki kritik zamanlardı. Piyasadaki uzaktan kumandalar, kablolu yayın kutuları ve videokaset çalıştırı-

cıları ciddi bir sayıya ulaştı ve bütün bunlar hep birlikte medya tü-

ketimimizdeki kontrolü elimize vermiş oldular. Artık, Burbank'taki kanalların kötü zevki tarafından *Gilligan'ın Adası*'na hapsedilmekten kurtulmuştuk.

Bir sezonun sonunda, sezonun reytingleri hakkında konuşmak üzere bir CBS sabah programına çağrılmıştım. Program yapımcısı Bonnie Arnold sette yanıma geldi ve söyleceğimi düşündüğü şeyi özetledi:

"Sen Amerikan halkının zevkini savunacaksın, öyle değil mi?" Dehşet içinde geri sıçradım. Bunu asla yapmam, dedim. Kitlelerin bir zevki olduğunu nasıl söylerim? Ben bir eleştirmenim, bir medya ehliyim.

Burada *televizyon* dan bahsediyoruz. Uçsuz bucaksız bir deryadan. Arnold ısrarla devam etti: "Sen diyeceksin ki, iyi programlar yüksek reyting alıyor, kötülerse düşük. Dolayısıyla, seyirci iyi bir zevke sahip."

Ding. Haklıydı. Ben Amerikan halkının zevkini savunuyordum.

İşte o an bakış açım genişledi (tıpkı 20 yıl sonra internetin üzerimde yaratacağı etki gibi). İşte o an fark ettim ki, insanların eline seçenek ve kontrol verildiği takdirde onlar iyi olanı seçeceklerdir. Önlerinde ne kadar çok seçenek varsa, seçtikleri şey o kadar iyi olacaktır. Seçtikleri şey ne kadar iyiyse, Hollywood onlar için bir o kadar iyi şov hazırlamak zorunda

kalacaktır. Burada, mükemmel bir kültürel döngü ve bir diğer kural vardı: Bolluk, kaliteyi besler.

Elbette ki istisnai durumlar oldu –aptal hatalar üzerine kurulu komedi şovları, yarışma programları, magazin programları, ayak-takımı talk şovları. Bu trendlerin televizyonu ve toplumu ele geçireceğinden korktuk. Fakat her seferinde bizler, ülke olarak bu kötü

zevklerimizden aşırı dozda kullandık ve bu programlar yavaş yavaş

silinmeye başladılar. Kalite kazandı. Uzun süredir televizyonun altın çağının, zihinlerimizden silinmiş ucuz ve basit Vaudeville'yle 1950'ler olmadığını iddia ediyorum. Bence Uncle Miltie çok bayağıydı. *The Sopranos*, *Playhouse 90*'dan çok daha ustaca yapılmıştır. *Seinfield*, *Cheers* ve *The Office*, *The Honeymooners*'tan çok daha komiktir. Sözlerim saygısızlık olarak yorumlanabilir belki ama doğru. Televizyonun altın çağı bugündür –ya da belki yarındır; çünkü televizyon yeniden doğdu ve internete açıldı.

1980'lerde başımdan geçen o olay sayesinde halka güvenmeyi öğ-

rendim. Bonnie Arnold'un sözleri beni bir popüliste dönüştürdü. Fark ettim ki, insanlara güvenmiyorsanız eğer, demokrasiyi, serbest pazarı, haberciliği ve eğitimi ve hatta dinde reformu savunamazsınız.

Benim yeni popülist bakış açım, sırf medya tüketimimiz üzerinde değil, onu oluşturmada da kontrolü elimize veren internet ile güçlendi.

İnternet, sınırsız sayıda oluşumu mümkün kılıyor –bolluk kaliteyi beraberinde getirdiğinden– artık önümüzde çok daha fazla iyi şey var.

Biliyorum, YouTube'daki –alev alan osuruğu ya da kendi etrafında dönüp duran kediyi gösteren– berbat videoları öne sürerek bana karşı çıkacaksınız ve internetin saçmasapan oluşumlara meydan bıraktığını söyleyeceksiniz. Evet, bu doğru. Fakat internet aynı zamanda, kontrolün hâkim olduğu eski sistemde keşfedilemeyecek yetenekler ve farklı sesler için yeni fırsatlar

sunar. Kitapçı raflarında muhteşem kitapların yanında her zaman kötü kitaplar da vardır. Bakınız: Danielle Steel.

Online sanat videolarının yanında her zaman yanan kedi videoları olacaktır. Fakat artık daha çok sanat yapmak için insanların önünde bir fırsat var. Sorun, bu sanatı bulmak ve desteklemek. İşte Google burada devreye girer. Elbette ki Google her şeyi tek başına yapamaz; en iyiyi bulmak ve desteklemek için halen müzecilere, editörlere, öğretmenlere ihtiyaç vardır. Fakat Google, kalite kültürü için gereken altyapıyı temin eder.

Google'ın algoritmaları ve işletme modeli başarılıdır, çünkü o bize güvenir. Sergey Brin'e ve Larry Page'e Google'ı buldurtan şey, tıkladığımız ve bağlandığımız şeyleri takip etmenin kendilerini Yeni Davranış Biçimi

iyi olana götüreceğini ve bu şekilde onların da başkalarını buralara yönlendirebileceğini fark etmeleriydi. "İyi" elbette ki çok göreceli ve geniş bir kavramdır. "Uygun" kelimesi, Google'ın PageRank'inin sunduğu şeyi daha iyi tanımlar. Şirketin kendi sitesinde açıklamış

olduğu gibi:

PageRank, web'in demokratik yapısına dayanır; onun geniş link yapısını, bir sayfanın sahip olduğu değerin göstergesi olarak kullanır. Aslında Google, A sayfasından B sayfasına giden bir linki, A sayfasının B sayfasına verdiği bir tür oy gibi yorumlar.

Fakat Google, salt oy miktarını ya da bir sayfanın ne kadar link aldığını göz önünde bulundurmaktan çok daha fazlasını yapar; örneğin oyu veren sayfayı inceler. "Önemli" sayfalar tarafından verilen oylar daha baskın gelir ve diğer sayfaların da "önemli"

olmalarına yardımcı olurlar. Bu ve diğer etkenleri kullanarak Google, sayfaları göreli önemine göre sıralar ve sunar.

Google, bütün sitelerden gelen linklere eşit gözle bakmaz. Sitenize ne kadar çok bağlanılırsa, diğer sitelere olan yönlendiriminiz bir o kadar değerli hale

gelir. Yani Google, bizim umursadığımız siteleri umursar. Google bilir ki güven, hep birlikte paylaştığımız bir şeydir.

Diğer bir deyişle, bizim dostumuz, Google’ın da dostudur.

Google’ın değeri güvenilir olmasındadır. Başka şirketler de gü-

ven odaklı sistemler kurarak bunu işlerinin özü haline getiriyorlar.

Facebook, tanıdığımız ve güvendiğimiz kişilerle irtibatta olmamıza yardımcı oluyor. eBay, internet üzerinden alışverişin dezavantajını

–tanımadığımız satıcılar tarafından kandırılma korkusunu– ürünlerin yabancılar arasında güvenilir bir biçimde alınıp satıldığı bir platform sunmakla özgün bir fırsata dönüştürüyor. Araştırmalara göre tüketiciler, güvendiklerine daha yüksek fiyat ödemeye eğilimlidirler. Amazon da aynı şekilde, değerlendirme ve yorumlama sistemiyle güvenilir bir şirket inşa etti (her ne kadar bu yorumlar, üyelerin ve düşmanların kötü emellerine açık olsa da). (“Google’ın İlk Bankası” başlığı altında ele alacağım) Prosper.com ise “kişiden kişiye borç” hususunda güvene 120

dayalı bir sistem icat etti. PayPal da aynı şeyi “kişiden kişiye ödeme”

hususunda yaptı. Öyle görünüyor ki, güven endüstrisinin yükselişine şahit oluyoruz.

Organize haber servisi Digg ise, güven etrafında bir haber cemiyeti kurdu. Kullanıcılar haber hikayeleri buluyor ve bu siteye gönderiyorlar; sonra da diğer kullanıcılardan oluşan cemiyet, hangi hikayenin anasayfaya gideceğini belirlemek için bu hikayeleri oyluyor. Yani bir tür editörlük görevi görüyorlar ve bu işe yarıyor (özellikle de ilginç haberlere ilginiz varsa). Digg’in, web’de ilginç ve dikkate değer haberler bulan ve bunları Digg’e herkesten önce yetiştirmek için birbiriyle yarışan binlerce gönüllü editörü var. Bu, Digg’i inanılmaz hızlı bir hizmet, son dakikaların ve güncellemelerin büyük bir kaynağı haline getiriyor. Kardeş Digg’cilerin

oylarıyla bazı Digg’ciler, en kısa zamanda en ilginç haberi bulma konusunda ünleniyorlar.

Tanıdığım gazeteciler Digg’e ve işlerini ve sahip oldukları ayrıca-lığı ellerinden almakta olan Digg’cilere şüpheyle bakıyorlar. Bir gün bir haber yapımcısı ve oğlum Jake ile öğle yemeğindeydik. Adam iyi biriydi fakat gençlere pek ilgisi yoktu. Canı sıkılan Jake de kafasını iPhone’una gömdü. Adam Digg’i küçümseyip, çoktan piyasadan silinmiş olması gerektiğini söylerken Jake hâlâ iPhone’uyla uğraşı-

yordu. “Kim böyle bir şeye güvenir ki?” dedi adam. Ben de Jake’e döndüm ve ona ne yaptığını sordum. “Ha, Digg,” dedi. Bu konuda kendisine sorduğumuz sorular karşısında Jake, gazete sitelerine ve hatta sevdiği bloglara bile asla direkt olarak gitmediğini söyledi.

Bu tür sitelerin adreslerini çok nadir tıkladığını ve ona anlatacakları şeyleri çok nadir merak ettiğini söyledi. Dikkatinizi çekerim, kendisi çok haber okur –onun yaşındayken benim okuduğumdan çok daha fazla. Fakat bu haberlere sadece Digg’deki, arkadaşlarının bloglarındaki ve Twitter’daki linkler aracılığıyla ulaşır. Yaşıtları tarafından organize edilmiş bir internette dolaşır; çünkü onlara güvenir ve onlarla benzer ilgi alanlarını paylaşır. Bu güven ağı eşit seviyede, işbirliğiyle kurulmuştur.

Devam etmeden evvel, işlerin elbette ki ters gidebileceğini söyleyeyim. 2005 yılında *Los Angeles Times*, “wikitorial”ı kurmaya karar Yeni Davranış Biçimi

verdi. Wikitorial, halkın yeniden yazmaya davet edildiği bir editor-yaldi. Yok denecek kadar az bir zamanda ilk wikitorial etrafındaki tartışmanın kalitesi, hapishane avlularındaki isyanların seviyesine düştü; çünkü *Times* temel bir hata yapmıştı: Wikiler (yani içeriği ve yapısı kullanıcıları tarafından işbirliğiyle düzenlenen web siteleri) işbirliği araçlarıdır fakat *Times*’ın wikitorial’ının konusunda –Irak Savaşı– işbirliği yapılacak bir taraf yoktu. İşlerin kötüye gitmekte olduğunu gördüm ve bloguma *Times*’ın iki tane wiki oluşturacak kadar akıllı davranmış olması gerektiğini yazdım – biri savaş karşıtları, diğeri savaş yanlıları için– tıpkı bir Oxford tartışması

gibi. Bu karşıt gruplar birbirleriyle sıkı bir biçimde tartışacaklar ve hangisinin haklı olduğuna okuyucu karar verecekti. Wikipedia'nın kurucusu Jimmy Wales de yazımı görmüş ve sözlerime katıldığını belirtmiş.

Wikitorial'ı ikiye "bölme"yi önermek üzere *Times*'a gitmiş; fakat artık çok geçmiş. *Times*, wikitorial'ın kalbine bir hançer saplamış. O

zamandan beri gazete çalışanları ne zaman interaktiflikten bahsetse, birileri wikitorial olayını hatırlatıyor.

İnteraktifliğin de sınırları vardır tabii. Bazı insanlar sadece ne yaptığını bilmez. Diğerleri kötü niyetlidir. Bazılarının hastaneye kapatılması gerekir. Fakat bunların partiyi mahvetmelerine izin vermeyin. İş dünyasındaki gelenekselcilerin interneti ortadan kaldırmayı önerdiğini çok sık duyuyorum. Bu kimseler çirkin bir yorum, bir alay, bir dedikodu, bir yalan ile karşılaştıklarında bunu interneti kötülemek için kullanmaya çalışıyorlar. Bu, kötü şeylere vesile olur düşüncesiyle telefonların, otomobillerin ya da bıçakların yasaklanmasını istemek kadar aptalca bir şey. Elbette ki insanlar interneti kötüye kullanacaklar. Onlar her şeyi kötüye kullanıyorlar, internetin ne ayrıcalığı var ki? Önemli olan, bir zorlukla karşılaşıldığında, bundaki fırsatı görmektir.

Çok sayıda şirket, insanlara güvenme üzerine değil de, kurallar ve yasaklar koyma, müşterilerine neleri yapamayacaklarını söyleme ve yanlış yaptıkları için onları cezalandırma üzerine kurulmuştur.

Google ise imparatorluğunu, bize olan güveni üzerine oturtmuştur.

Bu konuda Google'a güvenebilirsiniz.

Dinleyin

Google için bizler tanrıyız, verilerimiz ise kutsal kitap. Google, faaliye-timiz sonucu ortaya çıkan veri aracılığıyla isteklerimizi, tercihlerimizi ve ihtiyaçlarımızı duyar. Google’ın başkan yardımcısı Marissa Mayer, Google’ın ne yapacağımızı –niyetimizin ne olduğunu– tahmin ede-bilmek için sıradaki isteğimizin ne olacağını durmaksızın öngörmeye ve anlamaya çalıştığını söylemişti. Google bunu, her hareketimizi izleyerek yapıyor. Örneğin bir sayfanın hangi renkte olması gerektiğine Mayer’in ekibi karar vermiyor; bunu belirlemek için odak grup araş-

tırması da yapmıyorlar. Hangisinin daha kullanışlı olduğunu anlamak için her iki rengi de A/B versiyonu şeklinde internete koyuyorlar.

“Böylece, kullanıcıların hangisine daha iyi tepki verdiğini bilimsel ve sayısal olarak kanıtlayabiliyoruz” dedi Stanford öğrencilerine Mayer, bir mühendisin sayılara olan inancını göstererek.

Eğer bir Google çalışanı kullanıcıların gereksinimleri hakkında konuşmak için Larry ve Serger ile görüşecekse, demişti Mayer, kendi çıkarsamalarından çok daha fazlasıyla yanlarına gitmelidir. Elinde verilerle onlara gitmelidir. Çünkü “Soracakları ilk soru, ‘Kaç kişi üzerinde araştırma yaptın?’ olacaktır.” İnsanların isteklerini temsil etmesi açısından verilere bu derece bağlı olmak Google’ın kurumsal kültüründe o kadar ciddi bir yere sahiptir ki, şirket politikalarını bile geri planda bırakabilir. “Fikir en favori çalışandan dahi çıksa, veriler ve ölçümlemeler olmaksızın harekete geçmiyoruz,” demişti Mayer.

“Veriler apolitiktir.”

Google verilere güveniyor, çünkü bize güveniyor. James Surowiecki’nin 2004 tarihli kitabı *The Wisdom of the Crowds*’un verdiği dersi şöyle bir düşünecek olursanız, muhatap aldığınız topluluğun

–kullanıcılarınızın, müşterilerinizin, seçmenlerinizin, öğrencilerini-zin ve seyircilerinizin– bilge olduğunu keşfedeceksiniz. O halde asıl soru şu

olmalı: Topululuğunuzun bilgeliğinden nasıl yararlanmalı ve bu bilgeliğin ışığıyla nasıl hareket etmelisiniz? Onları nasıl din-leyebilirsiniz? Bilgeliklerini birbirleriyle ve sizinle paylaşmalarını nasıl sağlayabilirsiniz? Sizi daha da akıllı kılmaları için onlara nasıl Yeni Davranış Biçimi

yardımcı olabilirsiniz (ya da sizi neden umursasınlar)? Onlara kulak vermek için kurulu bir sisteminiz var mı? Onların isteklerine göre hareket etmeniz mümkün mü?

İlk cevap, konuşmadan önce dinlemeniz gerektiğidir. Bir diyalog başlatmak amacıyla blog kurmak istediğini söyleyen şirketlere sıkça rastladım. Durun, diyorum onlara. Yazmadan önce okuyun. Hakkınızda yapılmakta olan konuşmaları bulmak için arama araçlarını kullanın ve bu diyaloglara katılın. Topluluğunuzun istekleri hakkında daha çok şey öğrenmek için onların davranışlarıyla ilgili elinizdeki bütün verilere bakın –ve daha başka hangi verileri toplamanız gerektiğini ortaya çıkarın. Topluluğunuza direkt olarak ya da test aracılığıyla soru sormanın yollarını arayın. Eğer şanslıysanız, Google gibi, bir günde binlerce, milyonlarca kullanıcıyı test etme imkanına sahip olabilirsiniz.

About.com’un niş konular hakkında yararlı bilgilerin bulunduğu 700

adet sitesi ve milyonlarca metinde cevap arayan milyonlarca kullanıcısı var. Ben onlarla çalışırken, ekranda her bir sayfaya yapılan her bir bağlantının izini süren sonu gelmek bilmez kullanım istatistiklerinin gösterildiği ölçüm toplantılarına katılıyordum. Onlar, ne zaman bir değişiklik yapmak isteseler, sayfaların farklı versiyonlarını dikkatlice test ediyorlardı.

Elbette ki bütün şirketler ve kuruluşlar Google ve About.com’un veri avantajına sahip değiller. Elbette ki bazen insanları bire bir dinlemek daha iyidir; tıpkı Starbucks’ın ve Dell’in fikir platformlarıyla ya da sayısız şirketin blogları ve forumları okuyarak yaptığı gibi. Bu metotlar, söyleyecek sözü olmama ihtimali yüksek olan insanları rast-gele seçen odak grubu araştırmaları ya da anketlerden kat be kat iyidir.

Sizinle konuşması için bir nedeni olan insanları dinlemek çok daha akıllıcadır. Procter & Gamble'ın CEO'su A. G. Lafley, *Strategy+Business* dergisinde müşterilere "sadece paraları için değil, zengin bir bilgi ve yönlendirme kaynağı oldukları için de değer verilmesi"ni istediğini söylemiş.

Bazen dinlemenin kendisi ürününüz haline gelir. Flickr, örneğin, iyi dinleyicidir. Caterina Fake ve Stewart Butterfield tarafından kurulan ve şu anda Yahoo'nun sahip olduğu bu fotoğraf hizmeti, sitesine 124

günde bir milyondan fazla fotoğraf koydurtan ve kullanıcılarının bu fotoğrafları kısa yazılar ve etiketlerle –tek kelimeli tanımlamalarla–

organize etmelerini ve böylelikle de birbirlerini bulmalarını sağlayan inanılmaz bir altyapı oluşturdu. Bunların tümü, daha önce bahsetmiş

olduğumuz gibi, Flickr'ın fotoğraflarını kamuoyuna açma kararı sayesinde mümkün oldu.

Flickr, kendi topluluğunun sırf bilgeliğinden değil, estetik anlayı-

şından da yararlanıyor ve bunları görebilmemiz için sergiliyor. "flickr.

com/explore/interesting/7days/"e gidin, oradaki "reload" butonuna birkaç kez basın ya da fotoğrafları slideshow olarak görmenizi sağlayan linke tıklayın. Eminim ki sonuna kadar izleyeceksiniz. Çünkü bu slideshow tek kelimeyle büyüleyici. Bunlar, Flickr'ın ilginç bulduğu fotoğraflar. Peki, Flickr bu slideshow'a koyacağı fotoğrafları neye göre belirliyor? Onları popülaritesine göre sıralayarak mı? Hayır, öyle olsa bu slideshow'da üzerlerinde ufacık çamaşırlarla sahilde poz veren bir sürü zayıf genç kız fotoğrafı olurdu –ya da daha da kötüsü, sevimli kedi fotoğrafları. Peki, Flickr bu ayıklama işini bir editör ordusuyla mı gerçekleştiriyor? Bu da eski medya sistemine yaraşır bir şey olurdu. Fakat Silikon Vadisi'nde dedikleri gibi, pek de akıllıca olmazdı, çünkü Flickr'a *dakika* başı gelen 3 bin adet fotoğrafı ayıklamak için bir ülke dolusu editör gerekirdi.

Peki, Flickr bu ilginç fotoğrafları nasıl buluyor? Eh, tabii ki o bulmuyor. Bizler buluyoruz. Butterfield ve Fake'den duyduğuma göre Flickr, "ilginçlik"i belirlemede birkaç adım kullanıyor. İlk ve en önemli adım: Bir fotoğraf etrafında gerçekleşen –yorum yapmak, e-posta göndermek, etiketlemek, link vermek gibi– faaliyetleri ölç-

mek. İkinci adım, faaliyetin merkezindeki kullanıcıyı belirlemek için, gerçekleştirilen bütün bu faaliyetlerin şemasını çizmek. Flickr bu kullanıcılara "etkileyici güç" olarak bakıyor ve oradakilerin bu insanlara olan güveninden dolayı onların faaliyetlerine daha çok önem veriyor – Google'ın PageRank'i tarafından kullanılan mantığın aynısı.

Üçüncü adımda Flickr, tersine analiz yapıyor: Örneğin eğer Bob ve Sally birbirlerine sürekli e-posta yollayıp, birbirlerinin fotoğrafları-

na sürekli yorum yapıyorlarsa, sistem onların akraba ya da arkadaş

olduklarını varsayıyor; yani, tanışıklık üzerine kurulu bir ilişkileri olduğunu. Fakat Bob birden bire Jim'in fotoğrafına ilgi gösteriyorsa, sistem bu kişilerin arasındaki ilişkinin fotoğraf üzerine kurulu olduğu-nu varsayıyor. Böyle bir durumda ilginçlik algoritması, Bob ve Sally arasındaki ilişkinin değerini düşürüyor, Bob ve Jim'in fotoğraf etrafında kurdukları etkileşime ise daha çok değer veriyor. Biraz karmaşık bir sistem, fakat düşündüğünüz zaman çok da mantıklı.

Böylece Flickr, sonu gelmek bilmez bir ilginç fotoğraf seline ulaş-

mış oluyor. Elbette ki Flickr için ilginç olmak, örneğin Amazon için uygun ya da Google için kesin olmak kadar zor bir şey değil. Yine de Flickr'ın galerisine bir bakın. Eminim, oradaki seçilmiş fotoğrafların hemen hepsinin ilginç olduğuna katılacaksınız. Flickr, topluluğunun zevkini algoritmik olarak bir araya getiriyor. Bu sayede her bir kullanıcısına daha iyi bir hizmet sunmuş, trafik çekmek ve gelir elde etmek için daha fazla fırsat edinmiş, kullanıcılarıyla daha zengin bir ilişki kurmuş ve hatta yeni ürünler

üretme şansı elde etmiş oluyor. Tabii bunların tümü, sadece dinlemek sayesinde gerçekleşiyor.

Yeni Etik

Hata yapmaktan korkmayın

Yaşam betadır

Dürüst olun

Şeffaf olun

İşbirliği yapın

Kötü olmayın

Hata yapmaktan korkmayın

Hata yapmaktan utanırız –öyle de olmalı, değil mi? Her şeyi doğru yapmamız gerekir. Dolayısıyla hata yaptığımız zaman saklanır, her şeyin unutulmasını bekleriz. Hatamızı kabullenmek, gerekli olsa da, utanç vericidir.

Fakat bu konudaki gerçeğin kendisi genellemelere aykırıdır: Hatayı kabullenmek güvenilirliği azaltmaz. Tersine artırır. Ayağa kalkıp, yanlışlarınızı kabullenmeniz sizi daha inandırıcı kılar; gelecekte daha az hata yapacağınız izlenimini uyandırır. Şirketler kötü performanslarından dolayı özür dilediklerinde –tıpkı JetBlue'nun yolcularını saatlerce pistte tutmasından sonra yapmış olduğu gibi– bu, göstermiş oldukları performansın kendi standartlarından düşük olduğunu bildiklerini gösterir ve onlardan gelecekte daha iyi bir performans beklememize neden olur.

Hata yapmaya istekli olmak yeniliğin anahtarıdır. Procter & Gamble'ın A.G. Lafley'i *Strategy+Business*'ta, şirketin piyasaya sürülen yeni ürünlerdeki ticari başarı oranını yüzde 15-20'den yüzde 50-60'a

çıkardığını, fakat bu oranı daha da yükseltmek istemediğini söyledi.

Ona göre bu oranı daha da yükseltmeleri durumunda ne kadar dikkatli olsalar ve küçük adımlar atarak yenilik yapmaya ne kadar odaklansalar da hata yapmaya meyilli olacaklardır. Hata yapmak önemlidir; mü-

kemmel olmaya çalışmak ise maliyetli. En önemli hata, hiçbir zaman hata yapmıyormuş gibi davranmaktır. Bu, insanların sizi yüceltmesini sağlayabilir fakat foyanız ortaya çıktı mı dikkatli olmalısınız.

Dan Rather'ı ele alalım. 2004 yılında CBS'deki *60 Minutes*'de George W. Bush'un askerlik hizmetiyle ilgili haberini verdikten dakikalar sonra bazı blogcular, bu haberin kaynağı olan belgelerin sahte olduğundan şüphelendiler. LittleGreenFootballs adlı blogunda Charles Johnson bunu kanıtladı. Rather'a temin edilen ve 1970'lerden kalma bir IBM Selectric'te yazılmış olduğu sanılan notu ele geçirdi ve onu günümüz bilgisayarlarından birinde Microsoft Word'ü kullanarak tam anlamıyla yeniden oluşturdu. Hatta bu iki dokümanının bir diğerine ne kadar çok benzediğini göstermek amacıyla kendi dokümanını sözde orijinal dokümanın üstüne yerleştiren bir animasyon bile yaptı.

Bloguna koyduğu çıkarsamalar internette ışık hızıyla yayıldı. 11 gün boyunca Rather, bu konuda tek kelime etmeyerek kopan fırtınayı görmezden geldi. Konuştuğundaysa, kendisini eleştirenleri siyasi ca-sus olmakla suçladı. Hâlbuki akıllıca olan –bir haberci ve entelektüel olarak yapması gereken– şey şunu söylemekti: "Teşekkürler beyler.

Bildiklerimizi paylaşalım ve gerçeği hep birlikte ortaya çıkaralım."

Rather, habercilere kaynaklarını, araştırmalarını, karar mekanizmalarını ve fikirlerini kamuoyundan saklamaları gerektiğinin öğretildiği bir kontrol çağından geliyordu. "Bizi ürünümüzle değerlendirin, sürecimizle değil" demişti bana eski bir haber ajansı başkanı, Aspen Enstitüsü'nde şeffaf habercilik üzerine tartışırken. Fakat günümüzde, internette, süreç ürünün kendisi haline geldi. Çalışma süreçlerini kamuoyuna açık kılarak haberciler, nasıl iş yaptıkları konusunda şeffaf olabilir ve halktan haber hakkındaki fikirlerini alabilirler. Blogcular bloglarına kasten eksik bilgi koyarlar, böylece onu tamamlamaları için başkalarına şans tanımış olurlar. Gawker Media yayımcısı Nick Denton, bu tür "yarı pişmiş" yazıların okurlara şu mesajı verdiğini Yeni Etik

söylemiş: “Bunlar bizim bildiklerimiz. Şunlar da bilmediklerimiz.

Peki, sizin bildikleriniz neler?” Bu tür yazılar katkıya açıktır.

İnsanların internette yalan yanlış şeyler olmasından rahatsız olduğu-nu duyuyorum. Elbette ki var. Ve bu yalanlara ya da hatalara inanan ya da inanmak isteyen insanlar var. Fakat aynı zamanda, Rather’ın belalı blogcuları gibi gerçekleri açığa çıkarmak isteyen ve bunu başarabilen insanlar da var. “Foyanızı ortaya çıkaracak güce sahibiz” demiş blogcu Ken Layne 2001 yılında. Wikipedia’da gördüğümüz hatalara ya da sabotajlara çok fazla önem veriliyor. Fakat bundan daha da etkileyici olanı, buradaki girdilerin doğrulanma ve geliştirilme süreci; üstelik bu işlemler, bir yanlışı düzeltmiş olmanın verdiği tatminden başka çıkarı olmayan kişiler tarafından yapılıyor. Snopes.com ise şehir efsa-nelerini yalanlamak için var. Ve Wikileaks.org, kötü niyetli kişilerin listelerini paylaşmaları için ispiyonculara bir ortam sağlamak için var –ve federal yargıç onu 2007’de kapatmaya çalıştığında, sitenin cemiyeti buna, siteyi klonlayıp internetin her yerine dağıtarak tepki vermişti. Gerçekler gün ışığına çıkmalıydı.

Reuters’in fotoğrafçılarından biri 2006’da, İsrail bombardımanı sırasında çekilen bir Beyrut fotoğrafı üzerinde oynama yapmakla suçlanmıştı. Rather olayındaki blogcuların bazıları, Johnson dahil, bu fotoğrafçının fotoğraftaki siyah duman bulutunu büyütmek ve koyulaştırmak için photoshop kullanmış olduğunu kanıtladılar.

Haber ajansı, fotoğrafı derhal toplattı ve fotoğrafçının çektiği orijinal fotoğrafı araştırdı. Reuters sonunda fotoğrafçıyı kovdu ve bu tür olası problemlere önlem olarak bazı prosedürlerinde değişiklik yaptı.

Daha da önemlisi Reuters, bu blogculara teşekkür etti ve kendisinin de “gerçekler” hakkında hassas olduğunu ifade etti. İşte bir hatayla böyle başa çıkılır.

Hayat bir betadır

Google’ın sunduğu hizmetlerin hemen hepsi birer betadır –yani bir test, bir deney, gelişmekte olan bir çalışma, yarım kalmış bir ürün.

Google’ın ürünleri sonsuza kadar beta olarak kalırken –örneğin Google News’in üç yıldan fazladır test aşamasında olduğu sanılıyor– Microsoft,

ürünlerini (neredeyse) mükemmele ulaştırana kadar bir kez, iki kez, üç kez piyasaya sunar.

“Beta”, Google’ın üzgün olduğunu asla söylemek zorunda kalmama yöntemidir. Bu aynı zamanda Google’ın bize şu mesajı verdiğini gösterir: “Bu üründe muhakkak ki problemler olacaktır; lütfen bize bunları bulmakta, gidermekte ve ürünü geliştirmekte yardımcı olun. Ürünün nasıl olmasını istediğinizi bize söyleyin. Teşekkürler.” Çoğu büyük firma, tamamlanmamış bir ürünü piyasaya sürmenin intihar olduğunu düşünür: Mükemmel olmayan –ya da eksikleri olan– bir ürünü piyasaya sürmemelisiniz, yoksa markaya zarar verirsiniz, öyle değil mi? Eğer nasıl hata yapacağınızı biliyorsanız, hayır. “Önemli olan gelişmedir; birden bire mükemmel bir ürün çıkarmak değil,” Google’ın başkan yardımcısı Marissa Mayer’in Stanford öğrencilerine söyledikleriydi. “Aslolan, mü-

kemmele giden yoldur. Bir ürünü piyasaya sürdüğünüzde önemli olan yapmış olduğunuz hatalardan ve kullanıcılarınızdan bir şeyler öğrenip, bu öğrendiklerinizi ürünü geliştirmede derhal kullanabilip kullanamayacağınızdır.” İnternet, gelişimi ve mükemmelleşmeyi mümkün kılar.

Mayer, Google’ın bakış açısını bir benzetmeyle açıklıyor: “Ben buna Mac ve Madonna teorim diyorum. Apple’a ve Madonna’ya baktığınız-da, ikisi de 1983’te havalıydı; 2006’da, yani 23 yıl sonra bugün hâlâ havalılar.” Peki, bunu nasıl başarıyorlar? “Her an mükemmel olarak değil. Aldıkları yol boyunca atmış oldukları bir sürü yanlış adım var.

Apple’ın Newton’u vardı, Madonna’nın seks kitabı.” “Yanlış yaptı-

ğınızda,” diyor Mayer, “ya hatanızı düzeltmeye çalışın ya da her şeye yeniden başlayın.”

Mayer, Google News’in lansmanından önce mühendisler arasında çıkan bir anlaşmazlığı anlattı. Betanın başlatılışından günler önce, bu mühendislerin ürüne bir özellik daha yüklemeleri için yeterince zamanları varmış. Yükleyecekleri özellik ya “tarihe göre sırala” ya da “mekana göre sırala” olacakmış fakat bir türlü karar verememişler. Ve dolayısıyla ikisini de koymamışlar. Hizmetin piyasaya sunulduğu gün 305 adet e-posta almışlar; bunların 300’ü, ürüne “tarihe göre sırala” özelliği konmasını istemiş. Böylece kullanıcıların kendisi mühendislerin sorusuna cevap olmuş. “Ürünü ortaya koyun ve kullanıcıların zamanınınızı nerede Yeni Etik

harcamanız gerektiğini size söylemesine izin verin.” Google mükemmel değil. “Her an, her gün hata yapıyoruz” diyor Mayer. “Fakat ürününüzü piyasaya sunar ve ondaki hataları çabucak düzeltirseniz, insanlar bu hataları unutur ve onları çabucak giderip, ürünü iyileştirmenizden dolayı size saygı duyarlar.”

Google, maliyetli hatalar yapmaktan çekinmiyor –iş dünyasında ender rastlanan bir cesarete sahip. Reklam departmanı yöneticisi Sheryl Sandbag (ki kendisi Google’dan Facebook’un COO’su olmak üzere ay-rıldı), şirkete milyon dolarlara mal olan ve ayrıntılarıyla açıklamaktan çekindiği bir hata yaptı. “Kötü bir karardı, etkisi hızla yayıldı, kontrol altına alınamadı ve bir miktar para çöpe atılmış oldu,” diye itiraf etti *Fortune* dergisine. Patron Larry Page’den özür diledi. Larry Page de buna karşılık ona: “Bu hatayı yapmış olmandan gayet memnunum; çünkü ben, çok hızlı hareket eden ve çok şey yapan bir şirket yönetmek istiyorum, pimpirikli davranıp çok az şey yapan bir şirket değil. Eğer hata yapmıyorsak, yeterince risk almıyoruz demektir” dedi. Google’ın CEO’su Eric Schmidt de *The Economist*’e çalışanlarına şunu söylediğini ifade etti: “Lütfen hata yapın –ki yeniden deneyebilesiniz.”

Facebook da korkusuzca yeni ürünler deniyor ve hatalar yapıyor.

Listemizdeki arkadaşların sayfaları ve faaliyetleri hakkında küçük de-dikodular toplayan “haber kaynağı”nı uygulamaya koyduğunda, bazı kullanıcılar bunu özel hayatın teşhiri olarak algılayıp deliye döndüler (halbuki haber kaynağında yer alan her şey zaten kamuya açıktı). Hizmetin içinde protesto grupları oluştu, Facebook’a karşı örgütlenmek için Facebook’u kullandılar. Kurucu Mark Zuckerberg, kullanıcıları önceden uyarmamış ve uygulamayı yeterince açıklamamış olduğundan dolayı özür diledi –iletişim onun esas problemiydi– ve Facebook bu uygulamaya yeni mahremiyet kontrolleri ekledi. Böylece toplu göç en-gellenmiş oldu. Bugün, “haber kaynağı”nın mükemmel bir uygulama olduğuna bütün kullanıcıların katılacağını düşünüyorum; çünkü o, Facebook’un kalbi.

Zuckerberg çok hata yapsa da, müşterilerini dinleyerek ve onlara çabucak cevap vererek bunları telafi ediyor. Facebook’un yeni bir reklam hizmeti hakkında kopan hengame yatıştıktan sonra, risk yatırımcısı

Rick Segal, Zuckerberg’i dürtmemiz için bizlere yalvardı. “Zuckerberg bir sürü hata yapacak ve öğrenmeye ve büyümeye devam edecek…

Onu ve Facebook’u sıkıştırmaya özen göstermeliyiz, çünkü onların yeni fikirler bulma ve ellerindeki veri selinden yararlanma kapasitelerini zorlamalarını istiyoruz. Yeni şeyler denemeli, tepki çekmeli, hatalarını düzeltmeli, herkesi mutlu etmeliler ve bu döngüyü sürekli tekrarlamalılar… Eğer gerçekten kötü şeyler yaparlarsa, insanlar onların notunu tıklayarak verecektir.” Önemli olan hata yapmak değil, onunla nasıl başa çıkacağınızdır.

Dürüst olun

Sahte haber sunucusu Jon Stewart, Amerika’daki en güvenilir haber-cidir çünkü “saçma” demeyi bilir. Howard Stern, ABD’deki medya sektörünün kralıdır çünkü dürüsttür. Stern’in radyodaki haber programının sloganı “Saçmalığa son”dur. Bu, bütün haber programlarının sloganı olmamalı mı sizce? Bütün şirketlerin?

1996’da Stern’in şovunu *TV Guide* için değerlendirdiğimden ve onun çok fazla dinlenmeye değer biri olduğunu keşfettiğimden bu yana Stern’in hayranıyım. Eğer ondan duyduğunuz tek şey garip ge-

ğirmeler ise, dinlemeseniz de olur. Fakat Stern, çıkardığı gazlardan çok daha büyük biridir. Onu birkaç gün dinleyin, düşündüğünü ve bizim düşünüp de söylemeye cesaret edemediğimiz şeyleri söylemekten korkmayan ender –özellikle de yayıncılıkta ender– bir şahsı tanımış

olacaksınız. Televizyondaki robot sunucuların ve radyodaki DJ’lerin yapay ve paketlenmiş dünyasında açıksözlü, dürüst ve dobra birilerini duymak rahatlatıcı. Stern, yaşamı hakkında da açık ve şeffaf. O, zor soruları sormaktan çekinmiyor; keşke PR yüklü sabah şovları da Stern kadar dolaysız ya da Stewart kadar şüpheci olsa.

Comedy Central’ın *The Daily Show*’unun sunucusu Stewart, Amerika’nın en saygın habercileri arasında öne çıkmış durumda.

Pew Araştırma Merkezi’nin People & The Press için yapmış olduğu 2007 tarihli bir araştırmaya göre Stewart, aynı zaman diliminde çıkan sunucular Brian Williams, Tom Brokaw, Dan Rather ve Anderson Cooper’ı gölgede bırakıyor. Stewart’ın dalgacılığı, Stephen Colbert’in Yeni Etik

Colbert Report’u ve istihzaları döne döne haber programlarının, talk şovların, sözde alimlerin ve PR’ların kibirini on ikiden vuruyor.

Stern, Stewart, Colbert ve blogcular düşündükleri şeyleri söylü-

yorlar. Onlarda internet çağının ifadesini buluyoruz: dürüst, dolaysız, dobra, açık, hilesiz ve korkusuz. Onların tarzları bizleri şok edebilir.

Fakat onlardan yakınmak, onlara “cık-cık” yapmak, onları yola getirmeye ya da görmezden gelmeye çalışmak işe yaramayacaktır. Dürüstlük ve dolaysızlık üzerine gelişen postmedya nesli, insanlardan doğruluk ve dobralık bekliyor. Google sayesinde insanlardan saklanmak, bilgiyi hakimiyet altında tutmak, dün söylemiş olduğunuz şeyi ya da bugün yapmış

olduğunuz hatayı insanların unutacağını umut etmek artık daha zor. Gerçek, bir “tık” kadar yakın.

Şirketler ve politikacılar da hatalarını kabullenmeyi ve özür dileme-yi öğreniyorlar. New York Valisi David Paterson, eski meslektaşı Eliot Spitzer’in seks skandalının ardından koltuğa oturduğunda, kendisinin de bir ilişkisi olduğunu, başkalarına fırsat vermeden kendisi itiraf etti.

Apple, Mobile.me hizmetinin lansmanında neredeyse bir felakete yol açıyordu ve Steve Jobs bunu kamuoyunun önünde kabullendi. İşte bunlar, insan sesiyle söylenen dürüst sözlerdir. İçinde bulunduğumuz makine çağında –Google çağında– bile bu ses, arıtılmış ve paketlenmiş bir kurumsal tondan üstün gelecektir. *The Cluetrain Manifesto* (ki onu Cluetrain.org’da ücretsiz okuyabilirsiniz) bu dersi, aşağıdakilerle başlayan 95 adet maddede veriyor:

1. Pazarlar iletişim yerleridir.

2. Pazarlar insanlardan oluşur, demografik kesimlerden değil.

3. İnsanlar arasında gerçekleşen diyaloglar, insan sesiyle yapılır.

4. İster enformasyon, fikir ve bakış açısı alışverişinde, ister ihtilaflı tartışmalar ya da muzip diyaloglarda olsun, insan sesi tipik olarak doğal, sıcak ve yapaylıktan uzaktır.

5. İnsanlar birbirlerini bu sesten tanırlar.

6. İnternet insanlar arasında, kitle medyası çağında mümkün olmayan bir diyaloğu mümkün kılar.

Topluluğunuzla olan bütün etkileşimlerinizde insan sesinizle ko-nuşun, onlarla yüz yüzeymişsiniz gibi. Hatalarınızı kabul ederken –ve insanlarla herhangi bir konuda ters düşerken– cesur, dobra ve dürüst olun. PR elemanlarınızı kafese kapatın. Ve unutmayın, söylediğiniz her şey

araştırılabilirdir. Google'ı omzunuzun üstünde duran ve dürüst kalmanıza yardımcı olan bir melek gibi düşünün.

Şeffaf olun

Benim hayatım açık bir blogdur. Sitemin "hakkımdakiler" bölü-

münde, insanlara telkin ettiğim şeffaflığı pratiğe dökmeye çalıştım.

İş ilişkilerimden bahsettim: hangi firmalar için çalışıyorum, yazıyorum, konuşuyorum, danışmanlık yapıyorum. Kişisel ilişkilerimden bahsettim: eskiden hangi şirketlerde çalıştım, nerelerde arkadaşlar edindim, hangi iş başvurularında reddedildim. Sahip olduğum hisse senetlerini listeledim. Bloguma bazen din hakkında yazılar yazarım, dolayısıyla dinimi açıklamış olurum. Siyaset hakkında çok sık yazdığım için görüşlerimi ve verdiğim oyları açıklamış olurum –ki bu, geleneksel habercilerin açıklamaktan en çok çekindikleri şeydir. Bu sayfa benim ilişkilerimi, düşüncelerimi ya da çıkarlarımı saklıyor olduğum iddialarına karşı savunma silahımdır. Bu kitabın sonunda, ilgili bazı açıklamalar da yapacağım.

Peki, sorarım size: Neden sır tutasanız? Ya da neden mecbur ol-duğunuzdan fazla sır tutasınız? Cevabı biliyorum: Çünkü rakipleriniz sizin fikirlerinizi çalabilir. Fakat şeffaflık, insanlarınızla güvene dayalı bir ilişki kurmanızı ve yeni fırsatlar elde etmenizi sağlar. Şeffaflık etiği, bu kitabın şu ana kadarki bölümünün çoğunu özetler: insanlarınızı sürece dahil etme zorunluluğu, hakimiyeti açıklık ve bilgilendirme ile onlara verme gerekliliği, açık kaynak network'lerin faydaları, hediye ekonomisinin yararları, dinlemenin önemi.

Fakat çoğu açıdan Dick Cheney kadar bulanık ve sır dolu olan Google ile ilgili bir kitapta şeffaflığı telkin etmenin ironik olduğunu kabul etmeliyim. Bir Google ofisine bir gizlilik sözleşmesini imzala-madan giremezsiniz. Google, reklamlarını gösteren sitelerle olan gelir paylaşımının ayrıntılarını açıklamaz. Google News'in kaynaklarını Yeni Etik

söylemekten çekinir. Ne kadar sunucusu olduğundan bahsetmez.

Sahip olduğu bilgisayar ağını idare etmek gibi bazı fonksiyonlar için açık kaynak yazılımlar kullanmaz, böylece telif hakkı avantajını elinde tutar.

Yine de, biraz önce bahsettiğimiz gibi Google, ürünlerinin çoğunu kamuoyuna açık bir biçimde geliştirir, tamamlanmamış versiyonları pazara sunar ve kullanıcılarından yardım alır. Bu açıdan Google sıradışı bir biçimde şeffaftır; insanların gözü önünde iş yapmaya ve kullanı-

cılarını ürün geliştirme sürecine dahil etmeye isteklidir. Google'ı bu açıdan örnek almanızı ve diğer konulardaki sessizliğini ve kapalılığını umursamamanızı öneririm.

İşbirliği yapın

Açık olmadığınız takdirde işbirliği yapamazsınız. Müşterilerle işbirliği yapmak, karşılıklı etkileşimin en önemli ve yararlı şeklidir. Müşterileriniz size, ürününüzde ne gibi şeyler olmasını istediklerini söylerler.

Eğer şanslıysanız, birlikte oluşturduğunuz ürünü sahiplenirler de.

Yani ürününüzü almakla kalmaz, onunla gurur duyarlar.

Ben bu kitabı işbirliğiyle meydana getirmeye çalıştım. Diğer bazı yazarlar gibi bölümleri internete koyup, onları okurlara düzelttirmeye çalışmadım. Ya da kitabı bir demokrasi ürünü yapmaya çalışmadım ("sizce nelerden bahsetmeliyim?"); sonuçta bu kitapta ne söyleneceğine karar vermek benim işimdi. Daha ziyade, kitaptaki fikirleri blogumda paylaştım, onlarla ilgili araştırmalar yaptım, onlar üstünde uzun uzun kafa yordum ve okurlarımdan bana rehberlik etmelerini istedim, ki onlar da bunu seve seve yaptılar. Bir sonraki "Google Karşılıklı Sigorta"

bölümü, tamamen bu fikir alışverişinin ürünüdür.

İşbirliği iyi bir şeydir. Micheal Dell bana, "ürünlerin ve hizmetlerin işbirliğiyle yaratımı" hakkındaki fikirlerinden bahsetmişti; ki bu fikre olumlu bakmak, blogcu müşterilerine bir zamanlar uzaktan bakan ve onları görmezden gelmeye çalışan büyük bir firma için ciddi bir gelişmeydi.

Artık Dell, ürünlerini işbirliğiyle üretmeye, değiştirmeye ve geliştirmeye çalışıyor. “Eminim, benim düşünemediğim fakat müşterilerimin aklına gelen bir sürü parlak fikir vardır” demişti Dell. “Bu boyuttaki bir şirket

için fikir üreten birkaç kişi yeterli değildir. Milyonlarca insan ve onlardan çıkan fikirlerden oluşan bir harman gereklidir.”

Ürününüzün yaratılış aşamasına –tasarım sürecine– müşterilerinizi dahil ederek işe başlayın. Eminim “bu imkansız” diyorsunuz içinizden,

“bu bir sırdır.” Peki neden? Bu süreci saklı tutarak, ürününüze gereksinim duyan, onu satın alan ve umursayan insanlardan gelebilecek parlak fikirlere de kendinizi kapatmış olursunuz. Müşterilerinize tam da istedikleri şeyi verdiğiniz takdirde ürününüzün ve şirketinizin onların gözünde ne kadar değerli olabileceğini bir düşünün. Şimdi bir projenizi ya da ürününüzü seçin ve onunla ilgili tamamen şeffaf olmaya çalışın (“İmalat” adlı bölümde bu konu üzerinde duracağız). Ürünle ilgili planlarınızı ve kararlarınızı bloga yazın. Müşterilerinizle diyaloğa girin. Ne yapmanız gerektiğini insanlara sorun. Yaptığınız hataları kabullenin. Açık olun.

Rekabet avantajını, tasarımlarınızı gizli tutarak değil, müşterilerinizle güçlü bir ilişki kurarak kazanabilirsiniz. Ben tasarımı tamamen onların üstüne yıkın demiyorum. Bu, toplantı odasını devasa bir odak grubun eline vermek gibi olurdu. İyi fikirler ortaya atmak, üretmek, ilham vermek, şaşırtmak –ve uygulamaya dökmek– elbette ki sizin işiniz. Şirketler, demokratik değillerdir. Fakat bu, diktatör olmalarını da gerektirmez. Şirketler meritokrat olmalıdırlar –fakat çok azı öyledir.

Yapmanız gereken, içerideki ve dışarıdaki iyi fikirleri su yüzüne çıkarmak, müşterilerinizin ve çalışanlarınızın ürünlerinizi ve fikirlerinizi geliştirmelerine ortam hazırlamaktır.

Kötü olmayın

Etik değerler ve Google konulu bir bölüme, Google’ın kendine yaptığı şu uyarıya değinmeden son veremeyiz: “Kötü olma.” Larry Page ve Sergey

Brin, 2004 yılında hisselerini satışa sunmalarından evvel yazmış oldukları bir bildiride bu uyarıyı açıkladılar: “Biz inanıyoruz ki, kısa vadeli kazançlarımızdan feragat etsek bile uzun vadede dünya için iyi şeyler yapan bir şirket olacağız. Bu, kurumsal kültürümüzün önemli bir parçası, şirketçe paylaştığımız bir düşüncedir.”

Onlar, arama sonuçlarını önyargısız biçimde sunmak ve sonuç listesinde kimsenin adresini para karşılığında kayırmamak gibi iyi dav-Yeni Etik

ranışlar sergilediler. Reklam mecracılığını net bir biçimde tanımlamaya kendilerini adadılar, bu konudaki politikalarını gazetelerin kurallarıyla karşılaştırdılar. Şunu söyleyerek de pazarlamacılarla aralarındaki farkı ortaya koydular: “Biz inanıyoruz ki, insanlar için önemli olan en iyi enformasyona ulaşabilmektir, arama motorlarına para ödenerek insanlara gösterilmeye çalışılan enformasyona ulaşabilmek değil.”

Google’ın asla kötü olmayacağına dair verdiği söz, ayyuka çıkmış

bir özgüven ya da iyi görünme çabası olarak algılanabilir. Verdiği bu söze gerçekten sadık kalıp kalmadığı sorusunu akıllara getirebilir. Örneğin Google, Çin’deki arama sonuçlarını, oraya hiç internet sokmamaktansa yasaklı internet sokmanın daha iyi olduğunu iddia ederek sansürledi. Ben Google’ın, dünyanın farklı ülkelerinde açıklığa ve özgür iradeye duyulan saygıyı artırmak konusunda sandığından daha etkili olduğunu zannetmiyorum. Tıpkı Yahoo gibi Google da bazı ülkelerde enformasyonun hakimiyetini hükümetlere verdi; ki bu, o ülkelerdeki bazı kullanıcıların söylemiş oldukları bazı sözlerden dolayı tutuklanmalarına neden oldu. Bir Amerikalı ve bir First Amendment3* savunucusu olarak ben buna kötülük derim. Bence Google’ın reklam paylaşımları konusundaki kapalılığı da sırf kötülük değil, aynı zamanda erdemsizliktir. Bazıları, haber kuruluşları ayakta kalmak için cebelleşirken Google’ın haber başlıklarından para kazanmasının da kötülük olduğunu düşünüyor. Ben buna katılmıyorum ve Google’ın haber sitelerine okuyucu paylaştırarak iyilik yaptığını düşünüyorum. Bazılarıysa Google’ın aramalarımız, tıklamalarımız ve hatta sağlık geçmişimiz ile ilgili sahip olduğu özel bilgilerle kötülük

yapabileceğini söylüyor; fakat bu tür bir kötüye kullanımla şimdiye dek karşı karşıya kalmadık.

Peki Google bir monopol müdür? 2008'de ABD Adalet Bakanlığı, Yahoo'ya yol açmak için Google'ın anlaşmalarını inceleme altına almaya başladı. *New York Times*'in köşe yazarlarından Joe Nocera, Sourcetool.

com'un Google'ı, reklam hizmeti ücretini yanına yaklaşılamayacak kadar yükseltmesinden dolayı şikayet ettiğini rapor etti. Google'ın algoritmaları ve çalışanları, Sourcetool'un Google'ın standartlarını

* Ç.N. ABD Anayasası'nda yapılan ve özgür ifadeyi, basın ve inanç özgürlüğünü garantileyen değişiklik.

karşılamadığını, bir spam sitesi olsa da olmasa da öyleymiş gibi göründüğünü ortaya attı. Ücreti artırmak, Google'ın bu siteyi "kış

kış"lama yöntemiydi. Sourcetool buna karşı çıktı ve bir yasal işletme olduğunu, Google'ın onu yıkmaya çalıştığını söyledi. Bu durumda beklenen son, Google'ın monopol olmaktan gelen gücü kullanmasıy-dı. Fakat Google çağında hiçbir şey göründüğü gibi değildir. Mesele Google'ın monopol olması değildir, pazarın kendisi haline gelmiş

olmasıdır –bizim bilgiye ulaşmamız, reklamverenlerin de bize ulaş-

maları için en iyi mekan olmuş olması– tıpkı zamanında gazetelerin, günümüzdeyse craiglist'in olduğu gibi. Google gibi pazarların fiyatı tek yanlı olarak belirleme güçleri vardır. Örneğin craiglist çoğu reklam hizmetini ücretsiz verir. Google, fiyat belirlemediğini, pazarın bu işi açıkartırmayla halletmesine olanak verdiğini söyler. Fakat Sourcetool olayında Google, fiyatı tek taraflı belirledi. Asıl sorun, bunu yapabilme gücüne sahip olan Google'a güvenip güvenmemiz gerektiğidir.

Google bir monopol müdür? Henüz değil.

Bir diğer soru, bu derece hızla büyürken Google’ın altın kuralıyla yaşayabilip yaşayamayacağıdır –özellikle de orta kademeli yöneticiler patronlarının kimler olacağı üstüne bahis oynarken; bonuslar, açgöz-lülük ya da kişisel çıkarlar Google’ın prensiplerini gölgede bırakırken.

Bunu zaman gösterecek.

O halde Google için kötü diyebilir miyiz? Genel olarak baktığımızda, hayır. Fakat Google henüz çok genç; dolayısıyla buna karar vermek için biraz erken olabilir. Yine de, en azından iyi olmaya çalışıyor diyebiliriz. Bu, sizin de aklınıza gelebilecek bazı şirketleri göz önünde bulundurduğumuzda çok önemli bir şey. Diğer firmalar da kötü olmamak adına Google’ın verdiği sözü kendilerine verseler iyi olmaz mıydı? Bu söz, Wall Street’teki kapıların üstüne kazınmalıdır aslın-da. Eğer, 2008 finansal krizine neden olan kritik süreçte yeteri kadar insan, aşırı tutsat ya da kredi alımını başkalarının problemi olarak görmek yerine, bunların kötü olup olmadığını sorsaydı, bu kadar kötü duruma düşer miydik merak ediyorum.

Komünikasyon şirketlerinde yapılan fiyatlandırma, internet erişimini sınırlandırma veya paketleme konulu toplantılarda birilerinin şu Yeni Etik

soruları sorduğunu düşünün: Bu, müşterilerimiz için yapabileceğimizin en iyisi midir? Bunu yaparak onları sömürmüş olur muyuz? Aldığı-

mız karar kötü müdür? Veya bir havayolu şirketinin yolculara temiz hava ve temiz su vermeyi gerektiren bir New York Eyaleti kanuna karşı savaşmaya karar verdiği bir toplantıda, birilerinin şu soruları sorabildiğini düşünün: Yolcularımız bunları hak etmiyor mu? Bu kararı alarak kötülük yapmış olmuyor muyuz? Ben Bay Erdem gibi gözükmeye çalışmıyorum. Fakat inanıyorum ki, şirketler müşterilerine ya da topluluklarına karşı kötü olup olmadıklarını sorsalardı –ve çalı-

şanlarını bunu sormaya teşvik etselerdi– şimdiye dek çok daha farklı kararlar almış olurlardı. Bunu yapmak hiç de kötü bir şey değil.

Wal-Mart, 2008’in başlarında, bir kamyon tarafından ezilen ve beyninde büyük hasar meydana gelen eski bir çalışanına dava açarak haber olmuştu. Kadın, taşıma şirketinden 1 milyon dolarlık tazminat parası aldıktan sonra Wal-Mart onun bakımı için yapmış olduğu harcamayı geri kazanmak istedi. Yasal işlemler için yaptığı ödemelerden sonra kadının elinde 417.000 dolar kalmıştı; Wal-Mart’ın geri almak istediği miktarsa 470.000 dolardı; yani böylece Wal-Mart, hastanın özel bakımı için ailesine beş kuruş para bırakmamış olacaktı. Wal-Mart, yapmış olduğu harcamayı telafi etme hakkına sahipti; sözleş-

mede böyle yazıyordu. Fakat toplantılarda bir kişi bile bu konuda sorulması gereken asıl soruyu sormuş olsaydı –Bu yaptığımız kötülük mü?– şirketin adı televizyonlarda ve gazetelerde kötüye çıkmamış

olurdu; Wal-Mart’ın kötü olduğunu kanıtlamaya çalışan blogcuların eline bir koz daha geçmemiş olurdu. Sonunda şirket geri adım attı ve doğru olanı yaptı: Beyni hasarlı kadına açtığı davayı geri çekti. Fakat PR hasarı, söz konusu paradan çok daha fazlasına mal oldu. “Kötü olmayın” önemli bir uyarıdır.

2008’in sonlarında, üyelerinin iznine rağmen verilerini Google’ın kullanmasını engellemesinden dolayı Facebook’u ciddi bir biçimde eleştirirken söylemeye çalıştığı şey buydu Umair Haque’ın. *Harvard Business* blogunda Haque, Facebook’a kötü dedi. Bence bu biraz ağır kaçtı fakat Haque’ın söylemeye çalıştığı önemli bir nokta vardı:

“Neler oluyor böyle? Ekonomik zemini sallayan ciddi bir tektonik

sarsıntı söz konusu. Bütün firmalar, toplantı odasındaki ilk ve en önemli konunun her zaman ve her yerde daha az kötülük yapmaya çalışmak olması gerektiğini kavramaya başlıyorlar. Ekonominin can sıkıcı terimleriyle açıklayacak olursak; etkileşim arttıkça, kötülüğün maliyeti, kötülük ile elde edilen geliri aşmaya başlıyor.”

Bu cümleyi tekrarlayalım ve onu Haque’ın Kuralı olarak adlandıralım: Etkileşim arttıkça, kötülüğün maliyeti, kötülük ile elde edilen geliri aşmaya

başlar. İşte bu, bence, kötü olmayacağına dair kendi kendine söz verirken Google'ın söylemeye çalıştığı şeydir. Bu bir kampanya vaadi ya da iyi ve kötü hakkında İncil'den çıkarılan bir ders değildir. Bu, hesaplanmış bir işletme kuralıdır: İnsanlar sizinle, sizin hakkınızda ve sizin etrafınızda rahatça konuşabildikleri sürece, onların canını sıkmak hiç de iyi bir işletme stratejisi olamaz.

Yeni Hız

Cevaplar elinizin altında

Canlı yaşam

Çeteler ışık hızıyla toplanır

Cevaplar elinizin altında

Google bizi çok kötü şımarttı. Google'dan önceki zamanları düşü-

nün –bundan sadece 10 yıl kadar öncesini– ve bir bilgi kırıntısına ulaşabilmek için nasıl ter döktüğünüzü hatırlayın. Aman Allah'ım, kütüphanelere giderdik. Sorumuza cevap bekler ve alamadan çıkardık. Artık Google'a istediğim soruyu soruyorum, o da bana saliseler içinde cevap veriyor ve bununla övünüyor. Bu sürenin, örneğin bir göz kırpmayla karşılaştırıldığında ne kadar hızlı olduğunu size göstermek istedim. Ve ne yaptım? Tabii ki Google'a, bir göz kırpmanın ne kadar sürdüğünü sordum ve o,3 saniye içinde bana gözü açıp kapamanın 0,3 saniye sürdüğünü söyledi.

Google'ın prensiplerinden biri "Google'ın doğru olduğuna inandığı 10 şey"den biri –şudur: "Hızlı yavaştan üstündür." Google'ın tasarım prensiplerinin temel direklerinden biri –Google'ın "bir ürünü Google'a yaraşır yapan şeyler" listesinden bir madde– ise şudur: "Her bir milisaniye önemlidir… Hız, kullanıcıların yararınadır. Hız aynı zamanda Google'ın iyi bir sebep olmaksızın vazgeçemeyeceği bir rekabet avantajıdır." Hız, Google dininin temel öğretisidir.

Google bizleri sandığımızdan daha sabırsız hale getirdi. Dünyanın bilgisine saniyeler içinde ulaşabiliyorsak, neden kuyruklarda, telefonlarda ya da ofisimiz açılana kadar bekleyelim? Eksiksiz bilgi bir arama kadar

uzakken neden birileri bize eksik bilgi versin? Bizler istediğimizi elde etmek istiyoruz ve onu –anında– elde etmemek için bir neden yok.

Bütün sektörler bu hız anlayışından etkilendi. Örneğin –Zara ve H&M gibi uluslararası zincirlerin alanı olan– moda, yeni stillere çabucak uyum sağlıyor. Bir trend podyumda sergileniyor ve ışık hızıyla taklit ediliyor. Nelerin satıp nelerin satmadığıyla ilgili bilgi firmaya mütemadiyen iletiliyor ve böylece mağazalar da depolarındaki malları ayarlayabiliyor ve hatta firmanın üretim ve tasarımını etkileyebiliyorlar.

Hız, sadece bir rekabet avantajı değil, aynı zamanda bir stratejik gerekliliktir. İşletmeler müşterilerinin davranışlarına ve isteklerine ne kadar çabuk uyum sağlarlarsa –onlardan ne kadar çabuk bir şeyler öğrenir ve onlardan ne kadar önde olmaya çalışırlarsa– o kadar başarılı olurlar.

Yavaşlık bir stratejik dezavantajdır. Birçok sektör yavaşlığa mahkumdur; çünkü bu sektördeki firmalar cisim ve karmaşıklık tarafından kapana kısılmışlardır. Örneğin otomobiller birer moda ürünüdür fakat mekanizmaları ve tedarik zincirleri çok karmaşık olduğundan, yeni trendlere (ve benzin fiyatlarına) çabuk uyum sağlayamazlar. (Peki, bu sorunun alternatif bir çözümü var mıdır? “Googlemobil” adlı bölümde buna değineceğim.)

Kitap yayım sektörü de utanç verici bir yavaşlığa sahiptir. Bu kitabın kontratını, yayımlanmasından neredeyse bir yıl önce imzaladım. Bu, bir kitap için berbat bir hız. Bilginin, eğlencenin ve içerik üretiminin diğer formları hızlanıyorsa, kitaplar da hızlanmalıdır.

(Bunu da “GoogleCollins” adlı bölümde ele alacağım.)

Eğitim sektörü yavaşlığıyla gurur duyar. Bir akademisyen olarak, tartışmanın, fikirleri eleştirip ve sorgulamanın, bilgi birikimini zamanla

artırmanın değerini iyi bilirim. Fakat değişimin sürekli olduğu arenalar üzerine ders veren benim gibi öğretmenler (ben dijital gazetecilik üzerine ders veriyorum) öğrencilerini, endüstriyi ve toplumu yakalama –hayır, aslında geçme– konusunda daha iyi olmalıdırlar.

Belki de sadece din, hıza önem vermekten muaf tutulabilir. Aceleci-likten çok, kalıcılığa dayalı tek bir kurum varsa o da Tanrı'nınkidir.

Google da, tıpkı Tanrı gibi, kalıcılığa değer verir. Arama so-nuçlarında Google, tıklamalar ve linkler sayesinde bir bilinirlik elde Yeni Hız

edecek kadar internette uzun süre var olmuş sitelere daha çok kredi verir – bu, PageRank'in özüdür. Sonuç olarak Google, güncel olanı vermekten çok, tam ve uygun olanı vermekte iyidir. Bir konu ile ilgili en yeni linkleri (adresleri) yüzeye çıkarma konusunda pek iyi değildir.

Google'ın veritabanında elbette ki yeni linkler vardır; çünkü o, en yeni bilgiyi bulabilmek için web'i sürekli ve hızlıca tarar. Fakat bu yeni adresler daha çok tıklanana kadar onlarla ne yapacağını belirlemek Google algoritmaları için zordur. Sizce de bu, Google'ın zırhındaki bir yarık değil mi?

Canlı yaşam

Google ve bizler güncel olana yetişmeye –en yeni olanı bulmaya– ça-lıştıkça, web daha da hızlanıyor. İnternet canlanmaya başlıyor.

Örneğin ben, Nokia marka telefonum aracılığıyla internet dünyasına canlı videolar gönderebiliyorum –arada ne bir uydu aracı, ne bir mikrodalga yayıcı, ne bir yayın kulesi veya hat şirketi var; sadece ben ve telefonum. Artık 9/11, 7/7 ya da Çin'de bir deprem gibi önemli bir haber olayı gerçekleştiğinde, olay tanıkları gördüklerini kendi açılarından çekmekle kalmayıp onu dünyayla paylaşabiliyorlar.

Tanıklardan gelen canlı videoların haber kanalları üstünde önemli bir etkisi var. Bu kanallar kendilerine bilgi, fotoğraf ve video göndermeleri için

tanıklara yalvarıyorlar. 2007 yılında Virginia Teknik Üniversitesi'nde bir öğrenci katliam sefasına dalmışken başka bir öğrenci silah seslerini kameralı telefonuyla kaydetti ve CNN'e gönderdi. Bu videonun CNN'de araştırılıp yayına ve internete verilmesi bir saatten fazla sürdü. Eğer o öğrenci videosunu Qik.com ya da Flixwagon.com gibi video hizmetlerinde yayınlayabileceğini bilseydi, onu CNN'e göndermez, kendi videosunu kendi paylaşırdı. Böyle bir durumda CNN'in yapacağı şey, ya öğrencinin videosunun linkini kendi web sayfasına koymak ya da videoyu web sayfasında veya televizyonda göstermek olurdu. Böylece de vakitten kazanılırdı; çünkü belli bir zaman geçtikten sonra video canlı olmaktan çıkar.

Çin'in Sichuan Eyaleti Mayıs 2008'de korkunç bir deprem yaşadı; onu ilk elden hisseden insanlar yaşadıklarını –kullanıcılarına 140 ka-144

rakterlik mesajlar gönderme ve alma imkanı tanıyan bir mikrobloglama platformu olan– Twitter aracılığıyla paylaştılar. Twitter'ın eş kurucusu Evan Williams, yayıncılıkta devrim yaratan Blogger'ı inşa eden şirketin de kurucularındandı. Şimdi de canlı yayın işine el atmıştı. Henüz iki yaşında olan bu hizmetin Çin'e kadar yayılmış olduğunu görünce çok şaşırdım – fakat ben bile bazen internetin her şeyi ışık hızıyla yayma, mesafeyi yok sayma kabiliyeti olduğunu unutuyorum. Şaşırtıcı olma-yansa, deprem bölgesindeki insanların arkadaşlarıyla haberleşmek için Twitter'ı kullanmış olmasıydı. Çünkü Twitter bunun için yapılmış.

Ben de bir deprem yaşasaydım, aileme ve arkadaşlarıma iyi olduğumu söylemek isterdim, siz de isterdiniz öyle değil mi?

Twitter habercilerin yeni kaynağı olmaya başlıyor. BBC ve Reuters, Twitter'ı örnek alarak bir uygulama geliştirdi. Bu uygulama "deprem"

ya da "tahliye" gibi haber potansiyeli ifade eden anahtar sözcükleri yakalamak üzere gözlem altında tutuluyor. Gazeteciler röportaj yapacak tanık bulmak için Twitter'da arama yapıyorlar. Sichuan depremi sıra-sında Twitter kullanıcısı casperodj şunları yazmış: "Aman Tanrım! Ben bunları yazarken artçı sarsıntılar oluyor!" Haber kuruluşları profesyonel

fotoğrafçıları gelmeden çok önce, olayla ilgili fotoğraf ve video bulmak için Flickr, YouTube, Facebook ve bloglara bakıyor.

Canlı web'in Google'a teşkil ettiği problemi düşünün: Olaylar gerçekleşirken Google ne yapabilir ki? İlgniçtir ki Wikipedia, son ge-lişmeleri sunmada Google'dan daha hızlıdır. Wikipedia Tim Russert'in ve Paul Newman'ın ölüm haberini belli başlı haber sitelerinden önce verdi. 2004'te yaşanan tsunami gibi çok önemli olaylar esnasında Wi-kipediacılar son dakika gelişmelerini içeren bilgiler vermeyi sürdürdü.

John Henry'nin insan makine düellosunda insanın galip çıktığını görmek güzel. Belki de yeni ve taze olana erişmede insan gücüne daha çok ihtiyacımız vardır –bu, arama hizmeti Mahalo'nun arkasında durduğu düşüncedir ve insan gücüyle işleyen haber sitesi Digg'in özüdür. Haber kuruluşları, haber toplayıcıları ve blogcular için güncel olanı bulmada

–Google'ın açığını kapatmada– bir iş fırsatı vardır.

Canlılık web'e önemli bir fayda sağlıyor: İnterneti interaktif kılıyor; onun yüz yüze, canlı bir iletişim sağlamasına imkan tanıyor. Bir olay Yeni Hız

internette canlı gerçekleştiğinde onun etrafında bir diyalog kurabilir, onunla ilgili deneyimlerimizi paylaşıp tartışabilir, başka olayları et-kileyebiliriz. Fakat canlılık aynı zamanda web'i, hakkında konuşulan şirketler için tehlikeli de kılabilir –tabii bu şirketler, sürmekte olan diyaloglara kulak verip katılmadıkları sürece.

Çeteler ışık hızıyla toplanır

İnternet denen canlı iletişim mekanizmasında, benzer ilgi alanlarına ve hedeflere sahip insanlar –ister onlara cemiyet, isterseniz çete deyin– saniyeler içinde birbirlerini bulabiliyor, bir araya gelebiliyor, örgütleniyor ve eyleme geçiyorlar. Howard Rheingold, 2002 tarihli kitabının adında onları *Smart Mobs* olarak adlandırdı. Rheingold kitabında, Filipinler başkanı Joseph Estrada'nın, on binlerden oluşan bir akıllı çete tarafından düşürülüşünü anlatmış. Bu çete, birbirlerine Manila'da bir yer olan “2

EDSA’ya git”melerini ve “Syh giy”melerini söyleyen cep telefonu mesajları aracılığıyla bir saat gibi kısa bir zaman içinde toplanarak gösteri yapmış.

2008’de Austin’de gerçekleşen Güneybatı konferansının ardından heyecanla beklenen Google’ın partisine gitmeye niyetlenen insanların nasıl bir anda fikir değiştirdiklerini Twitter’dan takip ettim. Parti verme heveslilerinden biri, teknoloji ustası bir şarap tüccarı ve blogcu olan –ve perakende ile ilgili bölümde adını tekrar duyacağınız– Gary Vaynerchuck, Google’ın partisine gitmeme, kendi partisini verme kararı aldı.

Cep telefonunundan Twitter’a, kimlerin ona katılmak istediğini soran bir mesaj attı. Vaynerchuck’ın zaten birkaç bin arkadaşı vardı ve bunların çoğu da Austin’deydi. Bu sayede Vaynerchuck, Texas’a birkaç kasa iyi şarap gönderdi ve bir parti organize edildi. Twitter’da Vaynerchuck’ın arkadaşlarının diğerlerine partiye gideceklerini haber vermelerini izledim. Dakikalar içinde yüzlerce insan partide toplandı.

Bu olayın üstünden çok geçmeden, TechCrunch.com’u işleten teknoloji blogcusu Michael Arrington’un Twitter’da, Comcast marka internet bağlantısının 36 saattir kopuk olduğundan bağıra çağıra ya-kındığını gördüm –140 karakterlik bir haykırış ne kadar olabiliyorsa o kadar bağırıyordu. İnternete bağlanmak için ne kadar uğraştığını

ve ne kadar beklediğini anlatan bir seri hikaye anlattı. Telefonda ona, problemin Kaliforniya’nın genelinde olduğunu söylediklerini ifade etti (fakat Kaliforniyalı diğer Twitter’cılar cevap olarak kendi internet bağlantılarında hiçbir problem olmadığını yazdılar). Bunu duyan Arrington, internete girmek için bir arkadaşının evine gitmiş

ve Twitter’da blogunu Comcast’ı rezil etmek için kullanacağını yazmış. Ben de bunun linkini kendi bloguma koydum ve Arrington’un anında bir Twitter çetesi kuracağını yazdım. Fakat bunun yerine çok şaşırtıcı bir şey oldu: Comcast Arrington’u aradı ve problemi çözmesi için teknisyen gönderdi. Belli ki Twitter’a göz atmış ve yazdıklarını okumuşlardı. Diğer blogcular ve Twitter’cılar buna inanmadılar ve şüphelerini ifade ettiler;

fakat bir Comcast temsilcisi onlara Twitter'da cevap verdi; böylece orada ve dinlemede olduğunu kanıtlamış oldu.

Comcast, gerçekleşmekte olan diyalogları gözlem altında tutmak gerektiğini biliyordu. Ve her bir saniyenin çok önemli olduğunu…

İnternet, çoğu şey üzerindeki kontrolünüzü kaybetmenize neden oldu – markanız mesajınız, fiyatınız, sırlarınız ve rekabet– fakat her şeyden çok, zamanlama üzerindeki kontrolünüzü kaybettiniz. Hika-yenizi ne zaman yayınlayacağınıza ya da eleştirenlere ne zaman cevap vereceğinize artık karar veremez hale geldiniz. Artık müşterilerinizi telefonda beklemeye zorlayamıyorsunuz. Böyle yaptığınız takdirde onlara kendilerini önemsediğinizi ne kadar söylerseniz söyleyin, sizden şikayetçi olacaklarını, iğreneceklerini, sizi terk edeceklerini ve bunu herkese anlatacaklarını biliyorsunuz. Yeni çıkacak ürünlerinizi herkesten saklayarak ve pat diye piyasaya sunarak müşterilerinizi aşağılamış

olacağınızın farkındasınız (tabii, Apple değilseniz). Müşterilerinizi sürece ne kadar dahil ederseniz, sizin için o kadar iyi olacağının bilincindesiniz. İnternet, işletmelerin hızını, ritmini ve süreçlerini değiştirdi. Sırada siyaset var.

Müşterilerinizin olası sorularını web sitenizde cevaplamış olun ki Google'da sizi aradıklarında bu cevapları bulabilsinler. Hakkınızda yapılan konuşmaları duyma ve onlara cevap verme yolları geliştirin.

Unutmayın ki müşterisiyle daha iyi ilişki kurabilen bir rakip için, sizin müşterinizi çalmak an meselesidir.

Yeni Gereklilikler

Nakit inek gözünüzü kör etmesin

İnovasyonu destekleyin, mümkün kılın, koruyun

Basitleştirin, basitleştirin

Yoldan çekilin

Nakit inek gözünüzü kör etmesin

Bazen başarı, yaklaşan muhtemel başarısızlıklara gözünüzü kapatır.

Ve korku, sizi başarılı olmaktan alıkoyar.

Ben 1990'ların ortalarında *TV Guide*'da televizyon eleştirmenliği yapıyordum ve o sıralar bu derginin yıllık satışı Amerika'daki bütün dergilerden fazlaydı. Fakat *TV Guide* yavaş yavaş eriyordu, ölümün ilk evresine geçmişti: İnkar evresine. Tirajı haftada 17 milyondan 15

milyona düşmüştü ve ben oradayken 13 milyona düştü (tamamen benim kötü zevkimin sonucu tabii). *TV Guide*, televizyona ayak uy-duramadı: Onlarca, sonra yüzlerce kanal, derginin küçük sayfalarına sığmıyordu. Editörler birçok kez daha büyük ve renkli versiyonlar üretmek istediler fakat derginin eski okur kitlesi onun stiline alışmış-

lar, listelemelere bağımlı olmuşlardı. Bir sorun daha vardı: Okurlar yaşlıydı ve giderek daha da yaşlanıyorlardı. Hatırlıyorum da bir okuyucu araştırması normalden daha az veriyle sonuçlanmıştı. Bunun üzerine, insanların anketleri neden doldurmadıklarını bulmak için bir diğer araştırma yapıldı. Cevap, anketleri doldurmayan insanların çoğunun öldüğüydü.

Bu arada rekabet büyüyordu. Listeler televizyon ve bilgisayar ekranlarında veriliyor, bu durum *TV Guide*'ı bu sektörlere girmeye zorluyordu. Gazetelerdeki televizyon sayfaları, okurlar tarafından 148

uzun süredir ücretsiz olarak algılanıyordu. Bir ara *TV Guide*'ın listelerini gazetelere satmak gündemdeydi –ki bu şekilde derginin adı yayılmış olacaktı– fakat dergi, bunun kendi satışlarının düşmesine neden olacağından korktu. Bu gazetelerin yamyamlaşarak dergiden pay çalabileceğini düşündü. Bu durumdan korunma üzerine kurulu bütün stratejilere dikkat edin; çünkü bunlar, yamyamların kapıda, şirketi yemeye hazır bekledikleri anlamına gelir.

Zamanı ileri, *TV Guide*'dan ayrılışımdan uzun süre sonraya, 10

yıl sonrasına alalım. 2005 yılında *TV Guide*, büyük ve renkli ızgaralı, standart boyutlu bir dergiye dönüştü. Aynı zamanlarda, 140

yerel baskısının hemen hepsini piyasadan kaldırdı. Fiyatını artırdı.

Ve reklamverenlere garanti ettiği tirajını 3,2 milyona düşürdü; 17

milyonla karşılaştırıldığında bu inanılmaz bir düşüştü. O sıralar *TV*

Guide'daki eski patronumla öğle yemeği yedik, kendisi de oradan ayrılmıştı. Ona, şirketin 10 yıl kadar önce yapması gereken her şeyi nihayet yaptığını söyledim: üründe değişiklik yapmak, maliyeti dü-

şürmek ve tiraj konusunda gerçekçi olmak. "Bunu neden zamanında yapmadılar?" diye sordum. O da cevap verdi: "Nedenini biliyorsun.

Çünkü o bir kolay para kaynağıydı."

Nakit inek gözünüzü değişme, zor kararlar alma ve yenilik yapma gerekliliğine kapayabilir. *TV Guide*'ın kaderini bir uyarı olarak görün: nakit ineğin gözünüzü kör etmesine izin vermeyin.

Kaç tane şirket ve sektör, orada olduğunu bildiği fakat görmezden geldiği ikaz lambasına dikkat etmekte başarısız oluyor? Müzik endüstrisinin başı, örneğin, dijitalle büyük dertte. Detroit, küçük ve elektrikle çalışan otomobiller yapmak için çok fazla bekledi. Birçok perakende zinciri sanal

market açtı fakat orada kaldı; Amazon'un yaptığı gibi, müşterilerle yeni ilişkiler kurma fırsatını göremedi.

Telekomünikasyon şirketlerinin görüş alanı, işlerine çomak sokan açık network'lerin ortaya çıkışıyla azaldı; her ne kadar bu network'ler, telekom şirketlerinin kendi hatları sayesinde işlese de. Reklam ajansları, internette bulunan çok daha etkin ve uygun mecraların sayısındaki artışa rağmen, kitle mecralarını tercih ederek kendilerini tekrarlamaya çalıştılar. Haberciler, değişimden uzak durabileceklerini düşündüler

ve hatta ona karşı bağışık olmaları gerektiğine inandılar, çünkü onlar kutsal bir bayrağı ellerinde tutuyorlardı: Haberciliği (büyük H'yle).

Sonunda, devasa Knight Ridder zincirinin –sektördeki bütün halka arz edilmiş şirketler gibi pazar değerinde milyarlar kaybeden– McClatchy zinciri tarafından yalanıp yutuluşunu gördüklerinde gözleri açıldı.

Artık haberciler de değişmeye hevesliler, fakat onlar için çok geç olmuş olabilir –tıpkı bir zamanlar devasa olan *TV Guide* için olduğu gibi. Onlar, yeni nesil müşterileri kaybettiler. Geçmişlerini korumak istediklerinden geleceklerini kaybettiler. Korumacılık, gelecek için iyi bir strateji değildir.

İnovasyonu destekleyin,

mümkün kılın, koruyun

Google, teknik çalışanlarına zamanlarının yüzde 20'sini yeni fikirler, yeni ürünler ve yeni işler üzerinde çalışma fırsatı vermekle de bilinir.

"Hayallerinin peşinden gitmeleri için sunulan bir bilet" diyor bu uygulama için Google'ın Marissa Mayer'ı *Fast Company* dergisine.

Bala Iyer ve Thomas H. Davenport tarafından 2008 yılında yazılan ve *Harvard Business Review*'da yayımlanan makalede, bir Google ça-lışanının blogundan alıntı yapılmış: "Bu, boş zamanınızda bir şeyler yapmak değil, bir şeyler yapmak için zaman ayırmak ile ilgilidir.

Kahretsin ki, henüz iyi bir yüzde 20 projem yok ve bir tane yapmam lazım. Eğer yeni bir fikir sunamazsam, eminim bu, benimle ilgili değerlendirmeleri olumsuz yönde etkileyecek.” Google için çalışanlarının yenilik yapması bir tür *gereklilik* tir. Bu, işin bir parçasıdır.

Google, çalışanlarına böyle değer verir. Google böyle büyür. 2006

yılında Mayer, 2005’in son altı ayında Google’ın piyasaya sürdüğü yeni ürün ve uygulamaların yarısının, bu yüzde 20 kuralı altında yapılan çalışmalardan çıktığını söyledi.

Ben, bütün şirketlerin Google gibi olduğunu, onun yüzde 20 kuralı-

nı örnek alması gerektiğini söylemeye çalışmıyorum. Google’ın kendisi bile bütün çalışanlarına bu fırsatı sunmuyor ve bütün çalışanlarından bir şey beklemiyor (gerçi Iyer ve Davenport bunun bir hata olduğunu

söylüyorlar). Elbette ki bu uygulama sizin için işe yarar olmayabilir.

Belki o kadar kötü durumdasınızdır ki, böyle bir uygulamanın sizi alaşağı edeceğinden korkuyorsunuzdur. Belki de çalışanlarınız mucit olmak için gelmemiştirler dünyaya –sonuçta bütün şirketler Google gibi, roketler üzerine doktora yapmış çalışanlarla dolu değil.

Fakat bir şirketin herhangi bir departmanındaki herhangi birinin mükemmel bir fikri olabilir. Asıl soru, onu nasıl keşfedebileceğinizdir. Çalışanlarınızın size nasıl yeni ürünler, yeni yöntemler ve yeni sistemler sunabileceğidir (verimsiz öneri kutucuğu aracılığıyla mı?). Yenilik yaptıkları için nasıl ödüllendirilebilecekleridir. Onlara kimlerin engel olmak isteyeceğidir. Asıl soru, bir yenilik kültürüne sahip olup olmamanızdır.

Çalışanlarınızı yeni fikirler sunmaya heveslendirmelisiniz –şirketinizi güçsüzleştirecek, ona zarar verecek ve onu yeniden gözden geçirmenize neden olacak fikirleri bile dinlemelisiniz. Kendi kendinize zarar vermek, bir rakibinizin size zarar vermesinden iyidir. Tıpkı Dell’in, Starbucks’ın ve Salesforce.com’un kendi çalışanlarına birer fikir platformu sunmaları ve

Best Buy’ın –çalışanların problemleri çözdüğü yer olan online cemiyeti– BlueShirt Nation’a sahip oluşu gibi Google da fikirler için bir alan sunar. “Bu, bir fikrin iyi ya da kötü olduğunu söyleyebileceğiniz bir oy havuzudur” demiş Mayer, *Fast Company*’ye. “Bu yorumlar yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar.”

Açıklık ve şeffaflığı yenilik ihtiyacına ekleyin, çalışanların fikirlerini rahatça paylaştıkları ve geliştirdikleri alanlar inşa etmiş olursunuz.

Procter & Gamble’ın A.G. Lafley’i *Strategy+Business*’de, “geniş bir sosyal etkileşim ağı” sayesinde “yapılan *ortaklaşa* (kendi vurgusu) yenilikler” önemlidir demiş. “Yeni bir ürün fikri bir bireyden gelebilir, fakat sadece kolektif bir çaba bu fikrin prototipinin yapılmasını ve piyasaya sunulmasını sağlayabilir.”

Fikirlerin kaynağıyla ilgili farklı bakış açıları var. Örneğin Lafley kolektif çabaya vurgu yapmış. Mayer, Google’ın bölgeselcilikten uzak durmaya ve “fikirler için çalışanlara değil, fikirlerin kendisine kredi verme”ye çalıştığını söylemiş. Nike ise bir fikri sahiplenmenin ve onu korumanın önemini kavramış. 2008’de Nike’ın, çalışanları şirkete Yeni Gereklilikler

katkıda bulunmaya heveslendirecek daha iyi sistemler bulma amaçlı bir beyin fırtınası toplantısına katılmıştım. Bunu kendi başlarına yapmakta olan dört çalışanı dinledik. Bunlardan biri, bir ayakkabı tasarımcısı olan D’Wayne Edwards, genç ve umut vaat eden tasarımcıları bulmak için bir yarışma düzenlemiş. Edwards’ın bir sürü planı vardı: Şirketin kendisi gibi tasarımcılar yetiştirmesini istiyordu. Onun çocukluğu, spor ayakkabılar yaratma hayaliyle geçmişti. Eğitmenleri zamanında ona rehberlik etmişler ve şans vermişlerdi; bu sayede hayalindeki işi, üstelik Nike’da, yapmaya başlamıştı. Bunun karşılığını vermek istiyordu. Üstelik Nike’ın, şirketin markasını büyüten ve onu havalı ve popüler kılan gençlere borçlu olduğunu düşünüyordu. Ve bu yarışma sayesinde şirketin yeni fikirlere sahip yeni yetenekler bulabileceğine ve onları geliştirebileceğine inanıyordu. Edwards, yarışmada derece alanların, yaşlarının çok genç olmasına rağmen hemen yarın Nike’da çalışacak yeteneğe ve yenilikçi ruha sahip olduklarını söyledi.

Toplantıdaki grup Edwards’ın yöntemini, onun yenilikçiliğini ve şevkini örnek almayı umut ederek –en azından ona çamur atmamaya çalışarak– tartıştı. Edwards bize korkularından bahsetti. Durdurul-mak istemediğini, dolayısıyla işe izin isteyerek başlamadığını söyledi.

Nike’da, dedi, çalışanlara af dilemenin izin istemekten daha iyi olduğu söylenir. Biliyorsunuz işte, “Just do it”. Edwards, birilerinin proje-sinin üstüne konmasını, ondan kendine pay çıkarmasını ya da onu mahvetmesini istemediğini söyledi; telif hakkı talep etti. Edwards’ın Nike’a ihtiyacı vardı; çünkü Nike’ın adı genç insanları etkileyecek ve heveslendirecekti. Nike onun platformuydu. Markayı kullanmak için projesini avukatlara tahkik ettirmesi gerekiyordu; fakat o, yardımı dokunacağını bildiği kişileri seçti. Bu, hileli bir yöntemdi –fakat hile yeniliğin doğasında vardır. Ve Nike burada, şirket içindeki ve dışındaki insanların bulunduğu bu toplantıda “nasıl daha çok hile yapılabilir”i bulmaya çalışıyordu.

Bürokrasiler, görev ekipleri, örgütsel hiyerarşiler ve formaliteler inovasyonu beslemez, onu öldürürler. 1984’te Time Inc’e *Entertainment Weekly* dergisi fikriyle gittiğimde, bu fikir incelenmeye bile gerek görülmeden reddedildi; çünkü şirketin baş editörü, bir derginin hem

film, hem televizyon, hem müzik, hem de video seven insanlara hitap edebileceğini düşünmüyordu. Ona göre televizyon izleyen insanlar kitap okumazdı. Altı sene sonra önerim ölü fikirler dosyasından çıkarıldı. Bir sürü prototip yaptıktan, fikri enine boyuna test ettikten ve sayısız işletme planı çıkardıktan sonra bir görev ekibi, projeyi derhal yok etme amacıyla toplandı. Bunu onlara yaptıran şeyin hırs olduğunu düşünebilirsiniz ya da tek dertlerinin patronun kıçını kollamak olduğunu. Yine de dergi nihayet piyasaya sunuldu. 200 milyon dolarlık inanılmaz yatırımdan sonra –inanın hepsi benim suçum değil– *Entertainment Weekly*, yılda birkaç yüz milyon dolar getiren bir ürün oldu. İnovasyon, şirtketlerin kökleşmiş örgütsel yapısına rağmen gerçekleşir.

2008’de Davos’taki Dünya Ekonomik Forumu’nda inovasyon

üzerine bir seminere katılmıştım. Odadaki katılımcılar daire şeklinde oturmuş, moderatörün başını döndürüyorlardı. Bizlere en sevdiğimiz teknolojik aletleri yazdırdılar. Sonra bunları yanımızdakiyle karşılaş-

tırmamız ve bu karışımdan yeni bir fikir üretmemiz istendi. Birkaç hoş fikir dinledik ve sonra, Tanrı'ya şükürler olsun, bir bilim insanı buna nokta koydu. İnovasyon, dedi, böyle yapılmaz. Bilim insanları işe bir problemle başlarlar, sonra bir çözüm bulmaya çalışırlar. "Google Power & Light" adlı bölümde Google kurucularının inovasyona şu düzende yaklaştıklarını anlatacağım: Önce bir problem bul, sonra bir çözüm üret. Önemli fikirleri es geçme.

Elbette ki inovasyon ve farklı fikirler sadece içeriden gelmez.

Micheal Dell'in sözlerini hatırlayın: Bir şirket birkaç insanın fikirleri üzerine kurulamaz. "Fikirler her yerden gelebilir" demişti Mayer da Stanford öğrencilerine. Google harita işine girdiğinde, dedi, bu iş için gereken mühendisleri Avustralya'dan buldu; "ki onlar, yer yüzünün haritasını çıkarmada inanılmaz iyilerdi." Google diğer başka ürünleri ve fikirleri de bu yolla satın aldı ve böylece blog ve haber platformlarını, Google Docs'u ve reklam sistemlerini kurmuş oldu. *Vikinomi*'in (MediaCat Kitapları, 2007) yazarı Don Tapscott, 2007'de BBC'nin Peter Day'ine *In Business* programında, Procter & Gamble'ın içeride üretilen fikirler üzerine değil, "başka bir yerde bulunan" fikirler ve çözümler üzerine iş yaptığını söyledi.

Day söze, bir çözüm platformu olan InnoCentive'den bahsederek devam etti. Bu platformda bir sürü şirket kendi problemlerini yazıyor ve InnoCentive'ın "problem çözücüler" olarak adlandırdığı bağımsız mucitlerden, bilim insanlarından ve tamircilerden gelecek çözümlere sunacağı ödülü belirtiyor. Buradaki problemlerin seviyesi zor (örneğin

"Amiyotropik Yanal Sertleşme [ALS ya da Lou Gehrig Hastalığı]

gelişimini ölçmek için bir biyokalem” bulana 1 milyon dolar ödül) bilimsel açıdan çocuk oyuncağı (örneğin “yandaki fenol bileşikleri, buharlaşmayan ya da sulu bir çözünürlükte çözülmeyen maddelere dönüştürün”) ve bayağı (örneğin büyük bir firma, atıştırmalık ürünler için “peynir kızartma makinesi” istemiş; bir başkasıysa “bebek bakımı ve temizliğine farklı yaklaşımlar” için 5.000 dolar teklif etmiş ve Roc-kefeller Kuruluşu, güneş enerjisiyle çalışan internet frezesi tasarımları için 20.000 dolar önermiş) arasında değişiyor.

Fikirler nereden gelirse gelsin, inovasyon tabii ki insanlarla, onların yetenekleriyle ve bu yetenekleri nasıl beslediğinizle ilgilidir.

İsmini “Reklamcılık” bölümünde de duyacağınız bir reklamcı olan Rishad Tobaccowala, Google’ın yüzde 20 kuralının zekice olduğunu söylüyor ve insanlara tutkularının peşinden gitme fırsatı verildiğinde bedavaya bile çalışacaklarını ifade ediyor. Google, diyor, akıllı insanları nasıl bulacağını iyi biliyor ve onlara istedikleri şeyi veriyor: “Onlar, bir şampiyon için çalışmak istiyorlar. Kendilerini özel hissetmek istiyorlar. Tutkularının peşinden gitmek istiyorlar. Para kazanmak istiyorlar. Ve piyasadaki değerlerini artırmak, yani bir marka olmak istiyorlar.” Mayer ise, sadece akıllı insanlarla çalışmanın, şirketteki diğer insanları gaza getirdiğini söylüyor –ve akıllı insanların daha kolay idare edilebilir olduğunu ekliyor.

Google’ın verdiği ders gayet açık: İnovasyonu işinizin bir parçası kılın.

Basitleştirin, basitleştirin

Hangi işle uğraştığınıza karar verdikten, stratejinizi belirledikten, onu yeni sistemde ve Google çağının gerçekliklerinde nasıl uygulayacağınızı bulduktan, kendi dünyanızla yeni bir iletişim kurmayı becerdikten,

içinde bulunduğumuz çağın yeni etik anlayışını şirketinizin kültürüne yerleştirdikten, inovasyonu kültürünüzün köşetaşı kıldıktan sonra yapacak bir şey daha, Google’dan öğrenilecek bir diğer önemli ders daha var: Basitleştirmek.

2005 yılında yazar David A. Vise ve Mark Malseed, Google’ın boş

ve basit anasayfasının ilk versiyonunun denenme hikayesini anlattı: Denek kullanıcılardan ayrıntılı bir sorunun cevabını bulmak için Google’ı kullanmaları istendi. Soru şuydu: 1994

Olimpiyatları’nda en çok altın madalya kazanan ülke hangisiydi?

Kullanıcılar www.google.com yazdılar, anasayfanın ekrana ge-lişini izlediler ve beklediler. Aradan 15 saniye geçti. 20 saniye geçti... 45 saniye geçti. [Marisa] Mayer neler olduğunu merak ediyordu fakat müdehale etmek istemedi. Sonunda kullanıcı-

lara “Neyi bekliyorsunuz?” diye sordu. “Sayfanın tamamının inmesini,” dediler. Aynı şey bütün gün devam etti, dedi Mayer.

“Web, insanları harekete geçiren, ışınlayan ve uçuran o kadar çok şeyle doluydu ki, bu kullanıcılar sayfanın tamamının inmesi için bekliyorlardı.”

Mayer’ın ekibi anasayfanın tasarımını değiştirme kararı aldı. Telif hakkı uyarısını sayfanın en altına yerleştirdi; böylece kullanıcılar, sayfanın tamamen inmiş olduğunu anlayacak ve işlerini görmeye başlayabileceklerdi.

Ben, basitlikle ilgili dersimi, bu kitabın ismi hakkında editörüm ve yayıncım ile tartışırken aldım. Kitabımın orijinal adı *GONY?*

(Google Olsa Ne Yapardı?) idi. Buna ek olarak, sadece Amerika’da anlaşılacağını bildiğim ve otomobillerin arkasındaki çıkartmalardan esinlendiğim *İONY? (İsa Olsa Ne Yapardı?)* esprisini de koymak istiyordum. Fakat yayımcım bu ikili başlığın çok karmaşık olduğunu düşündü. Onu basitleştirmek istedi. Ben de, esprime sadık kalarak onlara karşı çıktım. Editörüm durumdan rahatsız olunca, bu konuyu blogumun okurlarıyla tartışayım dedim, ki böyle yapmak bende ar-tık bir tür refleks oldu. Yapılan onlarca yorumla birlikte büyük bir Yeni Gereklilikler

tartışma alevlenmeye başladı; çoğu benim fikrime karşı çıkıyordu.

Sonra, Elen adlı bir okurum şunları yazdı: “Bence, bizim ne düşündü-

ğümüz önemli değil. Buna siz, Google Olsa Ne Yapardı’yı göz önünde bulundurarak karar vermelisiniz; çünkü bu, kitabınızın ana teması.”

Doğru ya. Google olsa ne yapardı? Basitleştirirdi. Kendi kurallarıma uymam gerekiyordu. Ve ismi basitleştirdim.

Google, dünya üzerindeki herhangi biri tarafından kullanılabilecek belki de en güçlü tek araç. Fakat aynı zamanda en basit olanı.

Google’ın anasayfasını uzaktan kumandanızla, saatli radyonuzla, bir vergi formuyla, bir sigorta poliçesiyle, herhangi bir resmi dokümanla, çoğu e-ticaret sitesiyle, Microsoft Word’ün araç çubuğuyla, şirketlerin örgütsel şemalarıyla ve yazdığınız son beş notla karşılaştırın. Google basittir.

Google herkesin görmesi için tasarım kriterlerini web’de paylaşıyor.

“Google Kullanıcı Deneyimi ekibi, kullanışlı, hızlı, uygun, inovatif, evrensel, faydalı, güzel, güvenilir ve hoş tasarımlar üretmeyi amaçlar”

diye yazmış bu ekip, bir Google blogunda. “Bu 10 kriteri dengeli bir biçimde harmanlamak gerçekten zordur. Bu dengeyi doğru bir bi-

çimde sağlayan herhangi bir tasarım tam Google’lıktır –ve dünyanın her yerinden insanların hoşuna gidecek ve onları memnun edecektir.” Google’ın temel tasarım prensibi: “Basitlik güçlüdür… Google ekipleri, önemsiz bir özellik için basitliği kurban etmeden önce iki kez düşünürler.” Ya da Google’ın bir diğer şirket prensibinden alıntı yapacak olursak: “Tek bir şeyi gerçekten iyi yapmak en iyisidir.”

Basitlik güç vericidir. Ben Google’ı bir başkasının beni yönlen-direceği şekilde kullanmak, onun belirlediği rotadan gitmek zorunda değilim. Talimatlara bakıp kendimi aptal gibi hissetmek zorunda da değilim. Google, yaptığım yanlışlardan dolayı hiçbir zaman kendimi aptal gibi hissetmeme neden olmaz (Sadece “Bunu mu demek istedi-niz?” diye kibarca sorar,

yanlış yazdığımda). Bulmak istediğim şeyi bulmaya çalışarak zamanımı harcamaz. Bana sadece boş bir kutucuk verir ve bu kutunun ardına dünyayı koyar.

Tasarım, estetikten çok daha fazlasıdır. Tasarım bir etiktir. Tasarım, insanlarınızla etkileşmenizi sağlayan yoldur. Tasarlanan şeyler

dergilerden, kıyafetlerden ve otomobillerden ibaret değildir. Şirketler de tasarlanır. Hizmetler de tasarlanır. Kurallar da tasarlanır.

Bir tasarım ne kadar basit ve net olursa, o kadar iyidir. Basit olmak, direkt olmaktır. Direkt olmak, dürüst olmaktır. Dürüst olmak, insan olmaktır. İnsan olmak, diyalog içinde olmaktır. Diyalog içinde olmak, işbirliği yapmaktır. İşbirliği yapmak, hakimiyeti başkasına vermektir.

Ve böylece başladığımız yere, Jarvis'in İlk Kuralı'na geri dönmiş oluruz: Kontrolü insanlara verin, onu kullansınlar. Vermezseniz, onları kaybedersiniz. Gayet basit.

Yoldan çekilin

Bir diğer liderden bir diğer kural.

Craiglist'in kurucusu Craig Newmark mükemmel bir kişiliktir.

Ondan daha mütevazı bir devrimciye rastlayamazsınız. Kendisiyle dalga geçebilen, modaya çok nadir uyan (bir keresinde acayip bir kravat taktığını görmüştüm, bana onu insanları korkutmak için taktığını söylemişti), yumuşak dilli, muzip ve ironik biridir. Beklediğiniz gibi değildir; artık ne bekliyorsanız.

Newmark, çoğunlukla ücretsiz bir hizmet sunarak işadamlarını şaşırtıyor. Sadece iş ilanları ve bazı şehirlerdeki emlak ilanları için ücret talep ediyor. Çeşitli söylentilere göre Newmark, gazetelerin seri ilan işlerinde birkaç milyar dolar tahribata neden oldu. Fakat daha önce de söylemiş olduğum gibi, suç Newmark'ta değil –internette.

craiglist gelirini kamuoyuna açıklamıyor; fakat tahminlere göre yılda 100 milyon dolar kazanıyor, üstelik sadece 25 çalışanla. Yine de para Newmark'ı ve başkanı Jim Buckmaster'ı motive etmiyor. Halbuki Newmark, craiglist'i çok daha fazla gelir ve hisse senedi elde etmek için kullanabilir. Ya da onu bir servet karşılığında satabilir. Fakat bunları yapmaya hiç de niyeti yok. İşte işadamlarının onda anlam veremedikleri şey de bu. Onlara göre Newmark bir uzaylı (aslında, biraz Alf'e benzediği söylenebilir).

Newmark kendini craiglist'in kurucusu ve müşteri hizmetleri temsilcisi olarak tanımlıyor. Müşteri hizmetleri temsilcisi olduğu-nu söylemesi çoğu zaman kahkahalarla karşılanıyor fakat o, bunda Yeni Gereklilikler

gayet ciddi. Çünkü yaptığı iş bu: Müşterilere hizmet etmek. Ve bu, craiglist'in değerinin özü. Site, spamciler ve dolandırıcılarla dolup taştığı takdirde, üyelerinin gözünde değer kaybedecektir. Bu nedenle Newmark, her zaman üyelerinin şikayetlerini dinler ve problemlerini çözmeye çalışır. Craig, sitenin şerifidir.

Bir keresinde Newmark'ı ders verdiğim Gazetecilik Okulu'na davet etmiştim. Newmark öğrencilerime kamu yararına gerçekleştirdiği

–kaliteli gazeteciliğin geleceğine yatırım yapmak gibi– bazı projelerden bahsederken, bir öğrencim ona, craiglist'i neden satmadığını sordu; böylece milyar dolarlar kazanabilir ve menkul değerlerini istediği yere bağışlayabilirdi. Bunun karşılığında Newmark, paralarını ceplerinde ve aracılardan uzakta tutmalarını sağlayarak insanlara daha çok yardımcı olduğuna inandığını söyledi. Newmark'a göre craiglist'in başarısı, üyelerine ortakları gözüyle bakmasından geliyordu.

Newmark, bu kitapta saydığımız çoğu kurala göre hareket etti ve böyle yapmaya da devam ediyor. O, topluluğu için bir platform ve network inşa etti. Topluluğunun bilgeliğine güveniyor. Topluluğuna akıllı bir organizasyon sunuyor. Ücret talep etmemenin bir işletme modeli olduğunu kavrıyor. Hediye ekonomisine dayalı bir hizmet veriyor. Aracıları yerden yere vuruyor. İnanılmaz basit bir sistem işletiyor. Ve sonra bütün bunlara

teknolojiyi, toplulukları ve interneti birleştiren bir prensibi daha ekliyor: kendi prensibini. İşte klasik Craig ifadesiyle bu prensip:

“Yoldan çekilin.”

İşte bu, Craig’in Kuralı: Yoldan çekilin. İnsanların gerçekten kullanmak istediği mükemmel bir platfom kurmuşsanız, diyor, yapabileceğiniz en kötü şey, ortada durup, insanların bu platformla yapmak istediği şeylere ayak bağı olmaktır. Ben bir tüketici olarak genelde havayolları şirketlerinin, telefon şirketlerinin, sigorta şirketlerinin, muayenehanelerin, otomobil satıcılarının, bankaların ve okulların bana engel olmak için var olduğunu düşünürüm –bu, onların işletme modelidir. Newmark’ın değil.

Newmark, craiglist’i bir e-posta listesi olarak kurduğunda onun nasıl bir şeye dönüşeceğinden haberi yoktu. Seri ilanları ve gazeteleri 158

bu kadar çok etkileyeceğini bilmiyordu. İnsanların craiglist sayesinde birbirini bulup buluşacağını, bu buluşmalar için restoran arayacağını, evleneceğini, çocuk yapacağını, bu çocuklar için bebek mobilyası satın alacağını, ev ve otomobil alacağını ve yaşam standartlarını yükselteceğini bilmiyordu. Fakat öyle oldu. Katrina Kasırgası’ndan sonra New Orleanslıların ev, iş ve birbirlerini bulmak için craiglist’i kullanacaklarını bilmiyordu. Tüm bunları tahmin etmeye çalışsaydı, araştırmalar ve tasarılarla kafayı bozup, craiglist’in kullanımı için bir sürü kural, yasak, talimat, yönlendirme ve ücret koysaydı, Katrina-zedeler yaptıkları şeyi yapmamış olacaklardı. Ve craiglist, şu an olduğundan daha küçük olacaktı.

Bunun yerine Newmark, insanların kullandığı faydalı bir şey üretti. Geri planda durdu ve insanların onu kullanmasına izin verdi.

Onları dinledi ve istedikleri özellikleri uygulamaya ekledi. Dinlemeye devam etti, teknik ve kullanımla ilgili problemleri çözmeye çalıştı.

Ve bu arada belirtmek gerekir ki craiglist, Google’da bulabileceğiniz en çirkin fakat kullanışlı tasarıma sahiptir.

Google da yoldan çekilmeye çalışıyor. İnsanların kullanabileceği platformlar oluşturuyor –ve hatta onların bu platformlar üzerinde şirketler inşa etmelerine imkan sağlıyor. İnsanlar bu platformları Google'ın tahmin bile edemeyeceği amaçlarla kullanıyorlar. Google bu platformların etrafında planlar yapamıyor, insanları sınırlandırmıyor (yani kısmen) ve genelde bu platformlar karşılığında onlardan ücret talep etmiyor. Google, gerçek değerinin, insanların yapabileceklerini sınırlandırmakta değil, sadece hayalini kurabilecekleri bir şeyi yapmalarına yardım etmekte olduğunu biliyor. İşte bu, Google'ın bakış

açısının özüdür. İşte bu, bir sonraki kısımda birçok şirkete, sektöre ve kuruluşa uygulamaya çalışacağım bir bakış açısıdır. Kitabın bu kısmını, Google'dan ve craiglist'ten alabileceğiniz en iyi tavsiyeyle bitiriyoruz: Faydalı bir şey üretin. İnsanların onu kullanmasına yardımcı olun. Ve sonra…

Yoldan çekilin.

Dünyaya Google

Hâkim Olsaydı

"Arama motorları dünyaya hâkim olacak," demişti yazar Paulo Coelho.

Fakat elbette ki bütün dünyaya değil, öyle değil mi? Örneğin Google, bir kamu hizmeti şirketi ya da bir telefon şirketi gibi sıkıcı bir şeyi işletmek, sağlık sektörüne girmek ya da bir restoran açmak istemezdi. Fakat enerji sektörüne yatırım yapıyor, bir telefon şirketine sahip sayılır, sağlık sektörüne adım attı ve kafeteryası ve bu kafeteryanın *Food 2.0* adlı kitabı yazan şefi dünyaca ünlü. Bazı insanlar Google'ın bir gazete –buna genelde *New York Times* aday gösteriliyor– bir eğ-

lence şirketi ya da bir yazılım devi olan Microsoft'u satın almasını istiyorlar. Fakat hayır; Google ne olduğunun farkında. Onun hedefi dünyaya hâkim olmak değil, onu organize etmek.

Şimdiye kadar Google'ın başarısını bir dizi kurala ve derse indirge-dik. Bundan sonra, bu kuralları ve dersleri birçok sektöre ve kuruluşa

uygulayacağız. Ben, bir şirketi birkaç sayfa içinde düzeltebileceğimi iddia etmiyorum. Keşke bu, bu kadar kolay olsaydı… Google’ın başarısının bütün sırlarını öğrendiğimi de söylemeye çalışmıyorum.

Keşke öğrenebilseydim…

Bu bölümdeki asıl nokta, dünyaya farklı açıdan bakmak, Google çağının temel değişimlerini kavramak, zor sorular sormak, yeni fırsatlar yakalamak, yeniden düşünmek, yeniden hayal etmek, yeniden icat etmektir. Tüm bunlar, Google’dan alınabilecek derslerdir.

Dolayısıyla, vereceğim örneklerdeki ayrıntılar, Google’ın disiplini, yaklaşım tarzı, hayal gücü ve içinde bulunulan kaos çağında sahip olduğu lider olma cesaretinden daha önemli değildir. Diyelim ki reklamcılık sektöründe çalışmıyorsanız bile, reklamcılığı yeniden tanımlamak üzerine yapacağımız bir tartışmadan kendi durumunuz için fikirler ve dersler çıkarabilirsiniz. Bahsedeceğimiz sektörler ve şirketler, “Google kurallarıyla nasıl yaşanır?”a çeşitli örnekler teşkil edeceklerdir. Bütün kurallar, sizin özel şartlarınıza uyum sağlayacak

diye bir şey yok. Fakat unutmayalım ki, yeni bir bakış açısına ve düşünce yapısına sahip olmak herkes için şarttır.

Reklam sektörünün kahini Rishad Tobaccowala, “Google, farklı nesillerin ve insanların düşünce biçimlerinde devasa değişimlere neden oldu” demişti. Ona göre, sonuç olarak “dijital dünyada analog olmanın verdiği psikoloji çevresinde inşa edilen yeni ve devasa bir sektör olacak –terapi sektörü. Bence zaten, spa’ların bugün bu kadar yaygın olmasının nedeni de bu.” Belki de bu yüzden Google’ın ofisleri, çalışanların içine gömülüp dünyayla ilişkilerini kesebilecekleri fasulye kabuklarını andırıyordur; ya da belki de bu yüzden Google’daki dinlenme salonları, çalışanların karşıdaki akvaryumu izlemeleri için konulan rahat koltuklarla doludur. Google’ın stresli bir işi vardır ve o, dünyayı değiştirmekle meşguldür. Fakat gidip muayene olmadan önce şunu hatırlayın: Google yapabiliyorsa, siz de yapabilirsiniz.

Google problemleri görüyor, onları çözüyor ve onlarda yeni fırsatlar keşfediyor. Tüm bunlar sadece, kendi yeni bakış açınızı keşfetmekle mümkün olabilir.

Bahsedeceğim sektörlerdeki problemlere saldırmanın iki yolu vardır: İzlenen yöntemleri geliştirmek ya da onları yok etmek. Bazı durumlarda bu yollardan birini izleyeceğiz, bazı durumlarda ise her ikisini. Fakat her halükarda, en akıllıca olan, kendi yöntemlerinizi yok etmektir; garajdaki bir çocuk –ya da Harvard veya Stanford'un yatakhanesindeki bir öğrenci– bunu sizin için yapmanın bir yolunu bulmadan evvel. Google gibi düşünün, Google gibi başarılı olun –ama Google'dan önce davranın.

Medya

The Google Times

Googlewood

GoogleCollins

The Google Times: Gazeteler

ve postgazete dönemi

2008 yılında Londra'da yaşanan olaylı haftada, Telegraph Medya Grubu'nun dijital gazete editörü Edward Roussel, çay ve tost eşliğinde yaptığımız bir konuşmada bana, bu kitabın adında sorduğum soruyu uzun uzun düşündüğünü söyledi. Bu soruyu kendi kendine, gazeteleri göz önünde bulundurarak sormuş: Gazeteler, işlerinin büyük bir kıs-mını Google'a devretseler ne olur? Çünkü ona göre Google, şu anda zaten gazetelerin internetteki en iyi dağıtımcısı. Ona göre hiçbir gazete Google'dan daha iyi bir teknoloji üretemez ya da daha iyi bir teknik sistem geliştiremez. Reklam sektöründe de Google'ın bir numara oldu-

ğu aşikar. O halde neden gazeteler dağıtım, teknoloji ve reklam alanı satışı işini Google'a bırakmasınlar? Hem böylece kendi esas işlerine yoğunlaşabilirler –yani gazeteciliğe.

Roussel, bu kitaptaki temel kurallardan birini esas alıyordu: *Hangi işle uğraştığınıza karar verin.* Ertesi gün onun bu sorusunu bir rakibine, çalıştığım yer olan *Guardian*'a sordum. Amacım, gazetelerin bugün kendilerine sorması gereken 10 temel soruyu gündeme getirmekti. Bunlardan ilki: Biz kimiz? Gazeteler artık kendilerini üretici ya da dağıtımcı olarak görmemeliler. Gazeteler enformasyon işinde midirler? Öyle olduğu gayet aşikar fakat enformasyonun bu derece hızlı ve kolay metalaştırılabildiği 164

bir dönemde bu çok tehlikeli bir pozisyondur. Peki, gazeteler, Facebook gibi, “toplululuk” işinde midirler? Pek sayılmaz; çok az sayıda gazete, örgütlenmeleri için okurlarına imkan sağlıyor. Peki, Google ve Amazon gibi bilgi işinde midirler? Henüz değil; şu anda gazetelerin, okurlarının bildiklerini öğrenme gibi bir dertleri yok. Şimdiye dek gazeteleri hep daha geniş haber network’leri için birer platform olmaya çağırdım –fakat henüz bu noktaya da gelebilmiş değiller.

Bir önceki gece *Guardian*, *The Huffington Post*’un kurucusu Arianna Huffington’u konuşma yapmaya davet etmişti. *Huffington* burada, gazeteyi yerelleştireceğini ve Chicago’daki en iyi blogcuların etrafında bir site oluşturması için bir editör tutarak Chicago’yu fethedeceğini söylemiş.

Bu durumda haliyle köşeye sıkışmış olan –fakat şu anda *Huffington*’un hedefine ulaşmasına yardımcı olan– *Chicago Tribune*’den bir haberci, gazetenin buna nasıl tepki vermesi gerektiğini bana sordu. Ben de eski yöntemin *Huffington*’u rakip olarak görmek olacağını, yeni yöntemin ise onunla işbirliği yapmanın bir yolunu bulmak olduğunu söyledim.

Yerel reklamları ona yöneltin ve kazandığı gelirden komisyon alın dedim. Gazetenizde onun blogcularından alıntılara yer verin; böylece onun ordusundan ve ilişkilerinden yararlanmış, karşılık olarak arkadaş

–ve tıklama– kazanmış olursunuz dedim. *Huffington*’un yazarlarının, hakkında konuşmak ve bağlanmak isteyeceği yeni bir blog açın dedim.

Huffington’a *Tribune*’den başlıklar verin dedim; böylece okurlar o baş-

lıklara tıklayıp *Tribune*’e bağlanabilirler. Ona, piyasanın tek sahibinin artık *Tribune* olmadığını söyledim. *Tribune*’ün hedefinin, bir network’e dahil olmak ve yardım etmek olması gerektiğinden bahsettim.

Haber kuruluşları henüz bu şekilde düşünmüyorlar. Londra’da bulunduğum o hafta içinde, blogcuların Associated Press ile tutuştuğu bir kavgaya dahil oldum. AP, bir siteye, kendisinden almış olduğu –bazısı 33

kelimeyi geçmeyen– kısa haberleri geri vermesini talep eden dilekçeler yollamıştı. AP’ye göre blogcular onun kelimelerini çalıyordu. Blogcular ise,

AP’nin haberlerinden alıntı yaparak ve bu haberlerin linklerini sayfalarına koyarak ona yardım ettiklerine inanıyorlardı.

Bu sürtüşmede, eski ve yeni medya modellerinin süregiden çatış-

masına şahit oluyoruz: içerik ekonomisi, link ekonomisine karşı. AP, Medya

165

tıpkı hizmet ettiği gazeteler gibi, değerinin ve cazibesinin sahip olduğu içerikte olduğunu düşünüyordu. Fakat internette tıklanmayan içerik, devrilişini (ve gazete kağıdına dönüştürülüşünü) kimsenin duymadığı bir ağaç gibidir. Dolayısıyla, bu durumda değerli olan şey, AP’ye göre çalınan içerik değil, blogculara göre verilen linklerdir. İçerik ekonomisi, içeriği kontrol altında tutup satarak para kazandı. Link ekonomisinde ise, orijinal içerik bir link ve bir tık ötedeyken, içeriğin kopyalarını satmak gereksizdir.

Bu link ekonomisinin gerektirdiği beş şey vardır: İlki, gerçek değeri olan özgün içerikler üretme gerekliliğidir; metalaşmış içerikler size ne link ne de Googlesuyu kazandırır. İkincisi, içeriğin Google ve dünya tarafından bulunabilmesi için uygun olma gerekliliğidir. (*Aranabilir değilseniz, bulunamazsınız*.) Üçüncüsü, belli bir sayıda tıklandığınızda ve elle tutulur bir kitle oluşturduğunuzda, bunlardan –örneğin reklam işine girerek– faydalanma fırsatıdır. Dördüncüsü, uzman olunmayan konularda okurları ilgili adreslere yöneltme gerekliliğidir. (*En iyi yaptığınız şeyi yapın, gerisini linke bırakın*.) Beşincisi, bu link katmanı üzerinde bir değer yaratma fırsatı bulma zorunluluğudur: Örneğin içerik seçiminde iyi olmak, linklerin bulunabilmesini sağlayan teknolojik altyapıyı oluşturmak, üreticilere linkleri ve trafiği paraya dönüştürme konusunda yardımcı olacak reklam network’leri kurmak. Bu tip bir temel geçişten yararlanmak –yani dünyanın parçalanmakta olduğunu kavrayıp, bu parçalanmadaki fırsatları görmek– Google gibi düşünmenin esasıdır.

Haber kuruluşları için dijitalleşmek, web sayfaları doldurmak kadar kolay değildir. Bu dönüşüm, kendilerini yeniden yaratmayı –kendileri hakkındaki düşüncelerini, iş yapma tarzlarını, insanlarla iletişim kurma yöntemlerini ve para kazanma yollarını değiştirmelerini– ve hızlı olmayı gerektirir. Güney

Kaliforniya Üniversitesi’nin Annenberg Okulu’ndaki Dijital Geleceğin Merkezi’nden Jeffrey Cole, 2007 tarihli bir araştırmada, 12 ila 25 yaş arası gençlerin hiç gazete okumadıklarını ortaya çıkardı. *Hiç*.

Philip Meyer 2004 tarihli kitabı *The Vanishing Newspaper*’da, günümüzdeki trendlerin devam etmesi halinde, Amerika’daki son gazetenin 2040

yılında basılacağını yazmış –ve gazete tirajlarındaki düşüş, Meyer’ın bu sözleri yazmasından bu yana artıyor. Bu, gün gibi ortada.

Google’ın medya üzerindeki etkisi, diğer sektörler üzerindeki etkisinden daha dolaysızdır –gerçi onların da sırası geliyor. Bu nedenle bu bölüme, Google’ın kurallarını –başkalarının izleyeceği sıradan farklı olarak– öncelikle gazetelere uygulayarak başladım. İlgili kuralları belirledim ve bunları gazeteleri göz önünde bulundurarak yorumladım.

Atomun mu var derdin var. Gazeteler rekabet avantajlarının seri üretim makinelerine ve dağıtım kanallarına sahip olmak olduğunu düşünüyorlardı. Eski, kıtlığa dayalı içerik ekonomisinde haklılardı da.

Fakat şu anda basım işinin altyapısı, altından kalkılmaz bir maliyet yükünü beraberinde getiriyor. Bu nedenle bence gazeteler baskı makinelerini kapatmak için yakın gelecekte bir tarih belirlemeliler.

Sizce saçma mı? Eski kitle iletişim araçlarının hâlâ değerli oldu-

ğunu mu söylüyorsunuz? Online’dan elde edilen gelirin, baskıdan elde edilen geliri karşılamadığını mı iddia ediyorsunuz? Okurlar internete kaydıkça, bayilerden gelen para azalır. Reklam sektöründe baskı dolarlarının yerini, online kuruşları alıyor. Peki, reklam sektö-

rü basılı gazetelere hâlâ ihtiyaç duymuyor mu? Evet, duyuyor fakat gazetelerin reklam alanı satışları asla aynı olmayacak, çünkü artık

piyasadaki tek özelleşmiş mecralar onlar değil. Maddeden dijitale, kitleden nişe geçişte bir basılı gazeteden kalacak mirası en iyi şekilde değerlendirmenin yolu, onun eski tip medya megafonunu sırada neyin olduğunu duyurmak için kullanmaktır. Öncelikle bir gazete, sırada neyin olduğuna karar vermelidir. Baskı makineleri susmadan önce kendi postgazete ürünlerini tasarlamalı ve üretmeli –çalışanlarını yeniden eğitmeli ve organize etmeli ve gereksiz maliyetleri ortadan kaldırmalıdır. Eski ürünleri pahasına da olsa, yeni ürünlerinin reklamını yapmalıdır: Yani gerekirse kendi kendinin yamyamı olmalıdır.

Okurları ve reklamverenleri geleceğe taşınmaya ikna etmek, başka haber kaynaklarını keşfetmelerinden sonra onlara ayak uydurmaya çalışmaktan iyidir.

Maddelerden kurtulmalarından dolayı gazeteler kendileriyle övü-

neceklerdir: daha az ağaç kesilecek, daha az oksijen kaybı meydana gelecek (çevreyle ilgili bir site, gazete üretimi için 2001 yılında 453

milyon ağaca eşdeğer kağıt kullanılmış olduğunu hesapladı); kağıt Medya

yapılacak ağaçları taşıyan, benzin tüketen ve kirliliğe yol açan kamyonların sayısı azalacak; enerji emen baskı makineleri ortadan kalkacak; geri dönüşüm yapılacak çöp miktarı azalacak; mürekkep yapmak için daha fazla petrol çıkarılmayacak.

2005 yılında, 150 milyon dolar harcama yaparak yeni ve daha küçük baskı makineleri satın aldıktan sonra *Guardian*, yöneticileriyle sıradaki teknoloji –yani dijital– hakkında konuşmam için beni davet etmişti. Editör Alan Rusbridger, bu baskı makinelerinin satın alacakları son baskı makineleri olacağını kabullenerek takdirimi kazandı.

“Son baskı makineleri.” Amerikalı bir yayımcının bu kelimeleri ölüm döşeği dışında söyleyebileceğini hayal bile edemezdim. Rusbridger, *Guardian*’ı karşı karşıya kaldığı uçurumdan kurtarmak için basılıdan online’a, maddeden dijitale taşımayı kendine bir görev bilmişti. Amacı, eski

mecrayı korumaya çalışmak değil, onun değerlerini yeni dünyaya elinden geldiğince çabuk, güvenli ve hassas bir biçimde taşımaktı.

Basılı gazete tamamen yok olmayabilir. Fakat gazeteler gerçek-leşmekte olan geçişin akıbetine kendilerini hazırlamazlarsa, ellerinde baskı makinelerini korumaktan başka bir şey kalmayacak. Ve tabii korumacılık, gelecek için iyi bir strateji değildir.

Dağıtım odaklı düşünün. Haber kuruluşları artık dünyanın kendilerine akın edeceği fikrinden sıyrılmalıdırlar. İnsanlar habere ulaşmak için kendi yollarını sayısız yeni rotayla buluyorlar: arkadaş blogları, Google News ve Daylife gibi haber toplayıcıları, Digg gibi işbirliği üzerine kurulu haber siteleri, Facebook ve Twitter'daki haber kaynakları, cep telefonlarındaki uygulamalar, vesaire. İleride daha nelerin çıkacağını bilemiyoruz. Bir üniversite öğrencisinin 2008 yılında *New York Times*'a söylediği gibi: "Bir haber o kadar önemliyse, gelip beni bulacaktır."

Bu nedenle haber kuruluşları kendilerini son durak olarak göstermeye çalışmayı kesmeli ve kendilerini bir hizmet gibi görmelidirler. Başka haber kaynaklarını desteklemeli, site network'lerine içerik sunmalı, haberlerini insanların bulundukları yere ulaştırmalıdırlar. Bu bir tür eve servistir; internet de gazeteci çocuk.

Bir platform olun. Bir network'e katılın. Artık her şeyi tek başınıza yapamazsınız. İşbirlikçi network'lere katılarak yardım alabilirsiniz.

Gazeteler için bu, haberlerdeki eksik bilgileri tamamlamada okurların yardımını istemek anlamına gelebilir. Ya da, olayları rapor etmeleri için insanları heveslendirmek ve harekete geçirmek anlamına gelebilir.

Onları işin içine katmak ve önemsemek anlamına gelebilir. Yaptıkları katkıları ve düzeltmeleri hoş karşılamak anlamına gelir ("*hata yapmaktan korkmayın*" kuralına uymanın bir yolu).

Gazeteler, ortaya bir ürün çıkarmaları için işbirlikçilerine –yo-rumlanacak haber raporları, karıştırılacak videolar, yerine getirilecek görevler gibi– hammaddeler tedarik edebilirler. *New York Times* ve NPR (Ulusal Halk Radyosu), içerikleri (uygulama programlama arabi-rimleri) UPA'lar aracılığıyla birbiriyle karıştırılmaya uygun kıldıklarını açıklamışlardı. Gazeteler işbirlikçilerine işlevsellik de temin edebilirler

–mesela bloglama araçları ve atıyorum, Google Maps'i bir işbirlikçi topluluk kaynağı olarak kullanma yolları. Örneğin enformasyona ulaş-

ma, yalan haberlerden sakınma ya da (Travel Channel'ın ve bazı yerel televizyon kanallarını yaptığı gibi) video çekmeyle ilgili bildiklerini işbirlikçileriyle paylaşarak onları eğitebilirler. İyi sitelerin reklamını yapıp, insanları buralara yönlendirebilirler. Glam'in yapmış olduğu gibi, işbirlikçileri için reklam network'leri kurarak, buradan gelir elde etmelerini sağlayabilirler. Tüm bunlar karşılığında da gazeteler, tek başlarına toplayamayacakları haberi ve enformasyonu, çok daha düşük bir maliyete ve çok daha düşük bir riskle elde ederler ve kendilerinden çok daha büyük bir şeyin parçası haline gelirler.

Ya da teoride bu böyledir. Online gazetelerin amaçlarından biri, işbirliğine dayalı hiperyerel haber ağları kurmaktır: Örneğin yerel fuarlar ve mahalle olaylarıyla ilgili fotoğrafları ve haberleri toplayan ve paylaşan bir blogcu komşular ordusu kurmak. Bu hedefe ulaşmak amacıyla, benimkiler dâhil, birçok girişim ve başarısızlık meydana geldi. Ben öğrendim ki, insanların gazetemin sitesine gelip katkıda bulunmalarını beklemek yanlıştır; çünkü onlar genelde, paylaşımlarını kendi sitelerinde gerçekleştirmek istiyorlar. Ve öğrendim ki, blogcular, yaptıkları şeyin parayla desteklenmesini bekliyorlar.

2004 yılında, insanları NJ.com'da blog yazmaya ikna etmek için bir Meetup düzenledim. Güzel fikir, dedi gazeteci Debra Galant, fakat Medya

birilerinin bunu senin siten için yapmasını beklemek aşırı iyimserlik, Jeff. Debra, Montclair ve New Jersey'i kapsayan ve şu anda günde 10 bin okura ve 100 adet reklamverene hizmet eden kendi blogu Baristanet.

com’u kurdu. Bu blogun, benim çalıştığım site ve gazete olan *The Star-Ledger*’la ilişkisi nasıl olmalıydı? Rekabet etmek yerine onlar, Montclair için ortak bir rehber basmak amacıyla 2008’de işbirliği yaptılar; böylece hem gazete, hem de blog daha fazla reklam alanı satmış oldu. Bu sadece bir başlangıç. İleride, yüzlerce kasabayı ve dolayısıyla binlerce ilgi alanını kapsayan bir Baristanet’ler ağı görmek güzel olur.

İşbirliği yapın. İşbirliği yapmak, birlikte üretmektir. İşbirliği, ürünün üzerindeki hakimiyetten az bir şey feragat etmeyi gerektirir.

İnsanların içerikleri karıştırmalarına, bu içerikleri birbirlerine ekle-melerine ve dağıtmalarına olanak tanımayı gerektirir. Bir gazete ne kadar çok içeriğe sahipse ve hakkında ne kadar çok konuşturuyorsa, o kadar link, okuyucu, dikkat, sadakat ve Googlesuyu elde eder.

2007 yılında Brian Lehrer’in WNYC’deki radyo programı, işbirli-

ğine dayalı bir habercilik projesi için halkı harekete geçirme gücünü kullanmak istedi. Lehrer dinleyicilerinden, evlerinin yakınlarındaki marketlere gitmelerini ve sütün, marulun ve biranın fiyatını rapor etmelerini istedi. Yüzlerce kişi seferber oldu ve hiçbir habercinin tek başına toplayamayacağı veriyi radyo istasyonuna aktardı. WNYC, bu verileri Google Maps üzerine yerleştirdi ve böylece hangi semtlerin kazık yemekte olduğunu harita üzerinde göstermiş oldu. Aynı zamanda, bazı marketlerde sütün fiyatının yasaya aykırı bir biçimde yüksek olduğu da ortaya çıkmış oldu.

BBC, Backstage adlı halka açık bir laboratuvarda çoğu kaynağını ulaşılabilir kıldı. Burada isteyen herkes, BBC’nin içeriği ve verileri üzerinde bir ürün inşa edebiliyor. Örneğin bir kişi, BBC’nin haber başlıklarını ve bu haberlerle ilgili vatandaşlardan gelen YouTube ve Flickr materyallerini karıştırarak bir ürün ortaya koymuş; bir diğeri, web üzerinde en çok konuşulan BBC haberlerini bulan bir hizmet geliştirmiş; başka biri de, yol trafiği verilerini GoogleMaps ile birleştirmiş. Böylece BBC –tıpkı Facebook gibi– yeni ürünler geliştiren onlarca mucidi kendine çekmeyi başardı. Üstelik bu ürünler BBC’yi 170

çok daha faydalı kıldı ve BBC devasa şirketlerin neden olacağı maliyet ve zaman kaybı olmaksızın yeni fikirler edinmiş oldu. *Açık kaynak, hediye ekonomisine hoş geldiniz.*

İyi dinleyin. Tıpkı About.com ve Google'ın, insanların ne öğrenmek istediğini anlamak için aranan kelimeleri gözlem altında tutmaları gibi, gazeteler de, bilmek istedikleri şeyleri söylemeleri ve habercilere görev vermeleri için okurlara bazı yollar sunmalıdırlar. Örneğin *BusinessWeek*, okurlara ne istediklerini soruyor. Digg.com, 2008 siyasi toplantılarında politikacılara soracağı soruları kullanıcılarının oylama-sına imkan verdi. Ben 2007'de, Alman yayımcı Burda'da stajyerlerle birlikte çalıştım. Bir toplantıda ürünler üzerine beyin fırtınası yapı-

yorduk. Stajyerlerden biri öyle güzel bir soru sordu ki, bunu kendime daha önce hiç sormamış olmamdan dolayı kafamı duvarlara vurdum:

"Neden okurlar bize görev vermiyor?" Doğru. Okurlar ne istedik-lerinin farkındalar. Gazetecilerin ise tıpkı MyStarbuckIdea gibi, bu isteklere ulaşma yolları bulmaları gerekiyor. Bu mekanizma, gazeteci ile okur arasındaki ilişkiyi 180 derece değiştirir. Günümüzde patron okurlardır. Eğer gazeteciler bu durumdan rahatsızlarsa, bu, hizmet ettikleri insanlara güvenmedikleri anlamına gelir. Hatırlayın: *İnsanlarınız akıllıdır*. Ve şunu da, Weinberger'in Kuralı'nı da hatırlayın: *Hâkimiyet ile güven arasında ters bir ilişki vardır.*

İnternet, verimsizliği ortadan kaldırır. Gazeteler verimsiz kuruluşlardır

–gerçi bir zamanlar zengin olan tekeller olarak verimli olabilirlerdi.

Rupert Murdoch, *The Wall Street Journal*'ı satın aldığında, haber başına 8,25 editörün düşmesinden yakınıyordu. *New York Times*'ta, yazar başına üç editör düşer. Sam Zell, Tribune Company'nin başına geçtiğinde, yazarların yazdığı metinlerin kaç santimetre olduğunu ölçmek için verimlilik uzmanları tutmuştu. Bunlar yüzeysel ölçümlemeler olabilir, fakat değişimin gerekliliğini ortaya koyuyorlar. Ve bu değişim, Papercuts adlı bir bloga göre, 2008'in ilk 10 ayında gazetelerin 12 bin 299 adet gazeteciye kapıyı göstermesiyle başladı.

Bir gazete ne olduğuna karar verdi mi, bütün güçlerini tek bir hedefe seferber etmelidir. Örneğin yerel gazeteler için bu hedef, yerel haberleri aktarmak olmalıdır.

Kitlesel pazar öldü. Yaşasın nişler topluluğu. Artık gazeteler sadece tek bir kitle ürünü –yani gazete– üretmekle yetinmemelidirler. Bazı kuruluşlar çok daha özel ilgi alanları, bölgeler ve topluluklar için yeni hizmetler üretiyor: hiper yerel siteler ve gazeteler, yerel spor programları, yerel golf dergileri, mobil hava durumu hizmetleri, yerel iş ilanları, ebeveyn rehberleri. Bu tür özelleşmiş ürünlerin şirket tarafından üretilmesi ya da şirkete ait olması gerekmiyor; bunlar başkaları tarafından üretilebilir ve gazeteler tarafından dağıtılabilir ya da satılabilirler. Ne kadar çok topluluğa hizmet edilirse, o kadar iyidir. *Küçük yeni büyüktür.*

Akıllı organizasyon. Bir gazete kendi topluluğuna, Facebook'un Mark Zuckerberg'inin kendi cemiyetine sunduğu şeyi sunmalıdır. Aslında gazeteler bunu bir açıdan yapıyorlar. Topluluklarının kendilerini organize etmelerini sağlamak için o toplulukların bilgi birikimini organize ediyorlar. Şimdi bunu yapmanın birçok yolu var. Gazeteler örneğin semtlerin, kasabaların, okulların, kulüblerin ve aynı ilgi alanlarını paylaşan insanların bildiklerini birbirleriyle paylaştığı platformlar kurabilirler ve editörler de bu platformların içinden haber unsurları çıkarabilir. Bir platform kurulduktan sonraysa Craig Newmark'ın tavsiyesine uyulmalıdır: *Yoldan çekilin.*

Nakit inek gözünüzü kör etmesin. Gazeteler, para kaynaklarının üstüne yaslandılar ve bir şeylerin onları kurtaracağını sandılar.

Maalesef hiçbir şey kurtarmadı. Şimdi gazeteler yavaş yavaş ölüyor.

Fakat haber alma ihtiyacı hiçbir zaman bitmeyecek; hatta artacak ve artıyor da. Piyasada yeni ürünler ve yeni rakipler ortaya çıkacak ve onları destekleyecek yeteri kadar okur ve para olacak –tabii, basım maliyeti yükünü omuzlarına almazlarsa. Peki, şu anda piyasada olan gazeteler, sahip oldukları alışkanlıklarla yeni ürünler üretebilirler mi?

İnternet televizyonu şirketi Revision 3’ün CEO’su Jim Louderback (ki, ileride kendisinden daha çok söz edeceğiz), eski şirketlere şu tavsiyeyi veriyor: “Bakın Steve Jobs Mac’i nasıl meydana getirdi. Bir grup dahiyi aldı ve ufacık bir odaya tıktı. Onlar da tamamen farklı bir şey ürettiler. Siz de bir grup dahiyi alın ve onları Kentucky’e ya da St. Louis’e koyun ve tamamen yeni bir şey üretmiş olun.” Her şeyi

sil baştan düşünün: Haber nedir? Yerel haberleri ele almada konu sayfaları daha uygun araçlar olabilirler mi? Haber nasıl toplanmalıdır?

Nasıl paylaşılmalıdır? Nasıl desteklenmelidir? *inovasyonu destekleyin, mümkün kılın, koruyun.*

Bir gazete, gazete olmaktan çıkarsa, neye benzer? Daha az sayıda habercinin ve editörün önemli haberler sunduğu ve bu sayede değer kazanan bir network’e benzer. Gazete 2.0, haber toplayan ve paylaşan bir blogcular, girişimciler, vatandaşlar ve cemiyetler topluluğu ile çalışacak ve onları destekleyecektir. Bir gazete artık, para getiren bir baskı makinesinden ibaret değildir. Bir gazete, bir network olmakla, daha geniş kitlelere nüfuz ederek, daha etkili hale gelerek ve daha çok değer kazanarak basılı halinden çok daha büyük olabilir. Bunu başarabilmesi için, küçük oynaması, büyük düşünmesi ve dünyaya farklı açıdan bakması gereklidir.

Googlewood: Eğlence her yerde

Eğlence sektörü bir sansasyon ekonomisi üzerine kuruludur: Piyasaya hit ürünler hâkimdir. Bu sistem uzun süredir kıtlık tarafından beslendi: Az sayıda sinema salonu, çok sayıda izleyiciye karşın sınırlı sayıda yayın saati, müzik marketlerdeki sınırlı sayıda raf (tabii artık kasetler ve cd’ler ve dolayısıyla bunları satan marketler de yavaş yavaş

piyasadan siliniyor). İnsanlar, sınırlı sayıda seçeneği tüketmek için bir araya getiriliyordu ve kazanan, en fazla kişiye çekici görünen ürünler oluyordu. Sansasyon ürünler hep vardı ve her zaman var olacak; çünkü bazı şeyler ses getirecek kadar iyidir (mükemmel filmler örneğin), ya da insanlar (aptal reality şovlar gibi) paylaştıkları deneyimlerden konuşmayı seviyorlar veya

bazı şeyler insanların gözüne batırılacak kadar abartılıyor (Oscar’lar). Hollywood ebediyen var olacak.

Bolluk ekonomisi –nişler topluluğu– eğlence sektörünün işletme modellerini (ses kaydı, film, televizyon yayını gibi) son medya teknolojileri dalgalarından bu yana görmediğimiz şekilde değiştirdi.

Bugün artık istediğimiz şeyi izleyebiliyoruz. Aslında, istediğimiz şeyi yapabiliyoruz. Artık birileri için sansasyon yaratmak çok daha zor hale gelecek; çünkü dikkatimiz üzerinde daha fazla rekabet var.

Fakat aynı zamanda, daha çok insanın seveceği daha çok eğlence unsuru üretmek mümkün olacak.

Hollywood, hakimiyet sistemi üzerine kurulmuştur. Oraya adım atabilmek için bir sürü ajansı, yöneticiyi, para ve seyirciye erişim üzerinde hakimiyet sahibi olan dağıtımcıları araya koymanız gerekir. İnternet bu sistemin tekerine çomak sokuyor. Fakat bu sistemin hakimiyetine son vermemiz için interneti beklememiz gerekmedi. İnternetten önce de başkaldırmak mümkündü. Fakat şu anda bu daha kolay.

Sırf bütün mecraların kendi çabasıyla yükselen kralı değil, aynı zamanda, bence, Google daha piyasada yokken Google mantığına sahip bir kişilik olan Howard Stern’e dönmek istiyorum. Stern, yerel bir yayın kulesi etrafına kurulmuş bir radyo kanalını gözüne kestirdi ve 1986’dan itibaren onun kurallarını yıkmaya başladı. Bir radyo istasyonları sendikası kurdu ve bu sayede ülke çapında ünlendi. Sonra halihazırda var olan o radyo kanalıyla yetinmedi. Kendi kanalını kurdu. Sonra radyoyu, televizyona adım atmak için kullandı. Radyoyu kullanarak, kitabını en çok satanlar listesine koydurttu ve kitabının filmini çektirdi. Sonraları internette kendine büyük bir yer edindi ve internet üzerinden radyo yayını yaptı.

Stern’i farklı kılan şey, dinleyicileriyle arasındaki ilişkiydi. O, işbirliğine dayalı bir şov sunuyordu –dinleyicilerinden telefonlar almakla kalmıyor,

onlara kendi eğlencelerini yaratma ve bunları şovda sergileme imkanı tanıyordu: telefon şakaları, sesli parodiler, bahtsız prodüktör Gary “Baba Booey” Dell’Abate için yazılan şarkılar, oyunlar ve hatta filmler. Dinleyicileri Stern’e yaratıcılıklarını ve sadakatlerini sundular. Stern de onlara yayın süresi ve ilgi sundu. Bu, onların kar-

şılıklı hediye ekonomileriydi.

Stern uzun zaman önce, rakibi Don Imus’un aksine, başkalarından ziyade kendi çıkarına hizmet edecek hayır işleri yapmamaya ya da Rush Limbaugh’un “Excellence in Broadcasting” mouse pad’i gibi âdi ve zevksiz zımbırtılar satmamaya karar verdi. Ben bir Stern şapkası veya ceketi giymeye can atarım –Stern’e olan hayranlığımı gururla göstermek isterim– fakat Stern böyle bir şey yapmaz. O, dinleyicileriyle olan ilişkisini sömürmekten kaçınır. Hayranları sayesinde değerli

olduğunu bilir. 2006 yılında Stern –Federal İletişim Komisyonu’nun tacizleri tarafından bezdirilip– televizyondan Sirius Uydu Radyosu’na geçiş yaptığında, hayranlarıyla olan ilişkisi üzerine bir kumar oynamış oldu. Bu transfer için, rivayet edilene göre 500 milyon dolar aldı

–yeterince motive edici bir miktar elbette– fakat onu bu fiyata değer kılacak milyonlarca hayranının Stern’in peşinden geleceği kesin de-

ğildi. Fakat geldiler. Sirius’ta Stern, hakimiyeti dinleyicilerine verdi; dinleyicileri ondan, 24 saat açık iki uydu kanalındaki programının saatini değiştirmesini istediklerinde, bu isteği yerine getirdi.

Ben Stern’i size yeni yöntemlerle düşünmek için illa Google gibi olmak –interneti kullanmak, teknolojiye dayanmak ya da Google’dan ilham almak– gerekmediğini göstermek amacıyla, Google mantığı için bir vaka olarak ele alıyorum. Stern, eğlence sektörünün deli gibi koru-duğu kontrol sistemine ve kurallarına karşı geldi ve imparatorluğunu ilişkileri üzerine kurdu. Temelde her şey ilişkilere dayanır. İnternet sadece, kuralları yıkmayı ve piyasaya girmeyi daha da kolaylaştırır.

Herhangi bir şeyde iyi olan herhangi bir insan, herhangi bir mecranın ya da bütün mecraların kralı olmaya aday olabilir. Bu kişi, Stern, Jon Stewart ya da Steven Spielberg kadar büyük olmayabilir. Fakat sansasyon sonrası, küçüklerin güçlenmekte olduğu bir ekonomide böyle olmak zorunda da değildir.

Şimdi de 2005'e, network'ünün bir oyun kanalı olan G4 ile birleş-

mesinden sonra Kevin Rose'un TechTV'yi terk ettiği tarihe dönelim.

Başka bir kanalda işe başlamak yerine Rose, kendi kanallarını kurdu, çünkü buna gücü yetiyordu. İlk önce, kullanıcıların internetin değişik yerlerinden haberler topladığı ve ana sayfada gösterilecek haberlerin kullanıcıların oylarıyla belirlendiği, işbirliği üzerine kurulu bir haber sitesi olan Digg'i kurdu. Digg şu anda, ayda 25 milyon kullanıcıyı çekiyor. Bu hizmet, haberleri değerlendirme konusunda –editörlerden ziyade– halka yetki vermesi açısından bir devrim niteliğindeydi.

Elbette ki vatandaşlar haberleri kendilerince hep değerlendirmişlerdi.

Rose sadece bunun farkına varmış ve bunu hep birlikte yapmaları için onlara imkan tanımıştı.

Sonra Rose kendi video network'ünü, Revision3'ü kurdu ve buradaki ilk şovu olan *Diggnation*'ı başlattı. *Diggnation*'da o ve onun Medya

175

TechTV'den eski iş arkadaşı Alex Albrecht, ellerinde biralar, pis bir kanepenin üzerinde her hafta Digg'in bazı favori haberleri hakkında 30 dakikadan fazla aralıksız konuşuyorlar. Bira içtikten sonra genelde yapılan şeyi yapmaları gerektiğinde, kaydı durdurmuyorlar, bir koşu tuvalete gidip geliyorlar. *Diggnation*'dan daha rahat ve lakayıt bir şov yoktur; onun gücü tam da böyle olmasında yatar. Oğlum Jake, *Diggnation*'ın bir hayranı; beni *Diggnation*'la o tanıştırdı ve ben de onun bu iyiliğinin karşılığı olarak, teknoloji hakkında NPR'den ve BBC'den bulduğum profesyonel podcast'leri onunla paylaşıyorum.

Bu podcast'leri izlediğimde, bunların Digg kadar güçlü olmadığını düşünüyorum çünkü çok yapay ve abartılılar.

Diggnation, her hafta 250 bin seyirci çekiyor (bazı kanallardaki haber programlarıysa 150 bin izleyiciyle yetiniyor). *Diggnation*'ın internet üzerinden yayınlanması küçük olduğu anlamına gelmiyor.

Fakat maliyeti gayet küçük. Televizyon kanallarındaki kurgu içermeyen programların –yani haber programlarının– saat başına maliyeti 300.000 dolar civarındadır. Revision3 programlarının saat başına maliyeti ise bunun onda biridir. İnternet televizyonu çok daha ucuz olabiliyor. 2007 yılında 18 Doughty Street'e, Londra'da bulunan ve gecede beş saatlik yayın yapan muhafazakar parti yanlısı bir talk şov kanalına gittim. Bu kanal, televizyonun bütün unsurlarıyla –koltuklar, yedi adet kamera, bir kontrol stüdyosu ve salon çiçeğiyle– donatılmış

bir evin oturma odasından internete yayın yapıyordu. Kurucu Ian Dale'den bir şovun saat başına maliyetini hesaplamasını istedim. 140

dolar dedi. Elbette ki, televizyonu ve interneti karşılaştırmak saçma olur. Haber kanallarının habercileri, ofisleri, prodüktörleri, yöneticileri, pahalı sunucuları, yazarları, makyözleri, kuaförleri, kameramanları, sesçileri, yönetmenleri ve ücretsiz kurabiyeleri vardır. Peki, bunların hepsine gerçekten ihtiyaçları var mı? 2007'de, *CBS Evening News*'teki kısa ömürlü bir program için tavsiyelerimi yazıp videoya kaydetmiştim (fakat bu videom yayınlanmadı –tahttan indirilmiş sunucu Dan Rather ile ilgili bir şeyler söylemiş olmamın bununla bir ilgisi olabilir). Bu programın stüdyosunda kayda kadar 12 kişinin etrafta dolandığını gördüm, ki daha bir sürü editör, prodüktör ve teknisyen vardı. Aynı 176

gün evde, aynı düşünceleri Mac'imde kaydetmek için aynı metni kullandım. Maliyetim sıfırdı.

Filmlerin durumu daha da beterdir. Kısa bir süre önce, Manhattan'daki bir stüdyo çekiminde bulundum. Yıllardır bu en-düstriyle ilgileniyor olsam da, ne kadar maliyetli olduğuna, ne kadar çok eşyayla boğuştuğuna şahit olup

şaşırdım. Bir kamyonun içindeki devasa bir konteynır sırf üstünde Paramount'un logosunun bulunduğu tahta bloklarla doluydu. Elbette ki büyük bir ekranda muazzam görü-

necek filmler yapmak için stüdyoların bu tür şeylere ihtiyacı vardır.

Peki ama hepsine mi? *Diggnation*'da sadece bir kanepe ve o kanepeye doğrultulmuş bir kamera var. Ve o da eğlendiriyor.

Yazı odaklı web'de, eski ve yeni yöntemler arasındaki maliyet farkı inanılmazdır; sayısız blogcuyu içerik siteleri kurmaya yönelten şey budur.

Film ve videoda bu fark kat kat fazladır ve bence bu, fırsatların çoğalmasıyla da birlikte, online şovlara çok daha fazla yatırım yapılmasına neden olacaktır. Revision3, ufacık bir bütçeyle işe başladı fakat daha fazla şov üretmesi, bir stüdyo kurması ve bir CEO tutması için ona, açıklandığı üzere 9 milyon dolarlık bir yatırım yapıldı. Hâlâ da ufacık bir bütçeyle işliyor, demişti bana CEO'su Jim Louderback. "İnternet,"

dedi, "acımasız bir biçimde verimli işletme modelleri sunuyor, girişin ve erişimin önüne konulan engelleri yok ediyor."

Revision3, kullandığı ekipmanla paradan tasarruf sağlıyor –Louderback bu tasarruf yöntemini Moore'un Kuralı'yla temellendiriyor.

Intel'in Gordon Moore'u 1965'te, transistör sayısının ve dolayısıyla bir çipteki bilgisayar gücünün iki yılda bir iki katına çıkacağını söylemişti (bu kural, Google'ın ve internetin var olmasını sağladı ve bu kitaptaki bütün kuralların temeli oldu). Dijital kameraların fiyatı bu nedenden ötürü düştü. Revision3, 8.500 dolarlık bir kamerayla çekim yapıyor fakat ben, gazetelerin ve hatta televizyon kanallarının yüksek kaliteli görüntü gereken çekimleri bile 1.000 dolarlık elkameralarıyla gerçekleştirdiğini gördüm. Fakat şatafatlı bir TelePromTer (ve onu kelimelerle dolduracak bir yazı ekibi) yerine Revision3, ucuz bir LCD

ekranı ve ayna kullanır. Bir zamanlar on ve hatta yüz binlerce dolara mal olan düzeltme sistemleri kullanmak yerine, Mac'ler üzerinde düzeltme Medya

yapar. Moore'un Kuralı'na uymayan tek ekipman, dedi Louderback, çekim sırasında kameraları hareket ettirmeye yarayan İtalyan elyapımı kaidedir. Bu kaide elektrikle çalışmaz fakat mükemmel bir bilye sistemi üzerine kurulmuştur.

Revision3'ün eleman maliyeti de azdır. TelePrompTer'lere konan yazıları okuması için güzel saçlı, hoş suratlı tipler tutmak yerine Revision3, işini iyi bilen ve tutkuyla seven ve insanların ilgisini çekme kabiliyetine sahip olan sunucular tutar. Dağıtımın da maliyeti azdır; çünkü videoları yayacak, Google'ın YouTube'u dâhil birçok ortağı vardır. Pazarlama mı diyorsunuz? Sadık bir seyirci kitlesine sahip olduktan sonra ona gerek yoktur. *Diggnation* New York'a geldiğinde ve onu izlemek için 2 bin kişi toplandığında ben de oğlumla birlikte o seyircilerin arasındaydım (oradaki en yaşlı tip bendim ve mekandaki tek gri kafalının yanında olduğu için oğluma acıdım; bu tıpkı annenizin sizi Stones konserine götürmesi gibi bir şeydi). Kendini pazarlamak için Revision3, şovlarındaki en iyi kısımları kesiyor ve hayranlarının yayması için YouTube'a koyuyor –ürününüzün reklamınız, müşterilerinizin ise reklam ajansınız olabileceğinin bir kanıtı.

Peki ya gelir? Louderback, 2008'in ortasına kadar *Diggnation* gibi bir şovun, her bölümde üç sponsorun reklamını yaptığını ve bin seyirci başına 80-100 dolar aldığını (ki bu, standart bir miktardır) söylemişti. Bunun aksine, web sitelerindeki banner'lar bin kullanıcı başına birkaç dolara ve hatta sente yayınlanır. Peki *Diggnation* bu kadar yüksek bir miktar almayı nasıl başarıyor? Burada konu bir kez daha ilişkilere geliyor. Program sunucuları sponsorun reklamını yapıyorlar, seyirciler de bunları hatırlıyor.

Louderback, izleyicilerin yüzde 100'ünün yardıma ihtiyaç duymaksızın bir sponsorun, yüzde 93'ünün ise iki sponsorun adını hatırlayabildiğini söylemişti. Bu, reklamların görmezden gelindiği ya da geçiştirildiği mecra olan televizyonda görülmemiş bir şeydir. O halde hesabı siz yapın: Her hafta 250 bin seyirciyle *Diggnation*'ın geliri yılda 4 milyon dolar olur.

Bir de bu seyircilerin gittikçe çoğaldığını düşünün. Kanepede oturup muhabbet eden iki adam için hiç de fena bir miktar değil.

Revision3, sihir ve çizgi roman şovlarına yeni teknoloji sunuyor.

Louderback, sırf televizyonda değil internette de yetenek arayışında.

Revision3 seyircilerini kendi şov örneklerini göndermeye davet ediyor.

İnternet, dinlemeyi bildiğiniz takdirde inanılmaz yetenekleri içinde barındırıyor. Yetenek elbette ki her yerde bolca bulunan bir şey olamaz, fakat bir zamanlar düşünüldüğü kadar da kıt değildir.

Önemli olan, demişti Louderback, internetin “yeni bir mec-ra olduğunun farkında olmaktır. İnternet tamamen farklıdır. Ted Turner’ın CNN’i yaratmasını düşünün. Onun niyeti sadece bir yayın kanalını televizyona sokmak değildi. Amacı, tamamen yeni bir mecra oluşturmaktı.” Kevin Rose da aynı şeyi yaptı. Onun programları birer buluşma yeridir. Rose bugünün Turner’ı, Murdoch’u, Hearst’i

–ya da Oprah’ıdır. O bir gelecek nesil medya kralıdır çünkü farklı düşünmeyi bilir.

NYU gazetecilik bölümü profesörü Jay Rosen’ın ifadesiyle “eskiden seyirci/dinleyici kitlesi olarak bilinen insanlar” ile olan yeni ilişkimiz işbirliğine dayalıdır. Ben, örneğin, bir film için her birimizin birer son yazmasını istediğimi söylemiyorum. Böyle bir şey asla istemem.

Sonları yazmak yazarın görevidir. Yine de eğlence işbirliğine doğru kayıyor. Örneğin –yatak odasındaki bir web kamerası aracılığıyla tuhaf yaşamından bahseden sevimli bir genç kızın hikayesi olan–

LonelyGirl15, YouTube’da bir eğlence fenomeni haline geldiğinde, inanılmaz olan LonelyGirl videoları değil, onu izleyenlerin bu videolar etrafında oluşturduğu, LonelyGirl’e cevaplar veren, sorular soran ve onun gidişatını etkileyen videolardı. LonelyGirl’in gerçek değil, kur-gusal bir ürün olduğu ortaya çıktığında, izleyicilerden gelen videolar

–ki çoğu öfke ve hayal kırıklığı içeriyordu– etkileyiciydi. Sanat, onu meydana getirenin ve toplumun ortak bir ürünüydü. Sanat interak-tifti." "Television Without Pity" gibi tartışma forumları için de aynı şey geçerlidir. Bu forumda dizi yapımcıları, dizilerdeki olay örgüsü ve kritik önem taşıyan karakterler hakkında seyircilerden tavsiyeler istiyorlar. Bu yapımcılar, bir programın yaratıcılarına olduğu kadar seyircilerine de ait olduğunu kavramış durumdalar.

Artık eğlence eski formlarından sıyrılabilir. Komediler 22 dakika (artı sekiz dakika reklam arası) olmak zorunda değildir. Filmler dizilere çevrilebilir. Şovlar işbirliğine dayalı olabilir. Yetenek her Medya

yerden çıkabilir. Seyirciler dağıtımcılardır. Eğlenceye her yerden ulaşılabilir.

Hollywood –özellikle de televizyon– bu değişime gözünü kapa-madı ve hükmedilmesi mümkün olmayan bir dünyada hakimiyetini sürdürmeye çalışarak çöken müzik endüstrisinden ders aldı. Televizyon kanalları da kendilerini kurtarabilirler çünkü nihayet kendi kurallarını çiğnediler. ABC, şovlarını internete verdiğinde ve iTunes'ta satışa çıkardığında kendi dağıtımcılarına –yerel istasyonlarına– zarar vermeye çalışıyordu. NBC ve Fox, Hulu adlı etkileyici bir oynatıcı üretti; Britanya'da da BBC, bunun bir eşdeğeri olan iPlayer'ı başlattı. Tıpkı Google gibi, onlar da dağıtım odaklı düşünmeyi öğrendiler.

Peki, Hollywood stüdyoları ve televizyon Google çağında nasıl olacaklar? Bir açıdan aynı kalacaklar: Onları onlar yapan sansasyon-lara ve yıldızlara ihtiyaç duyacaklar. En üst kademede, şöhret isimler üzerine oturtulmuş sistemin değiştirilmesi zordur, çünkü aynı anda çok az sayıda büyük yıldız söz konusu olabilir. Fakat alt kademede, küçük de olsa çok daha fazla sayıda ünlü isim duyacağız. Tıpkı Warhol'un Kuralı'ndaki gibi: Herkes 15 tıklamalığına, link'liğine ya da YouTube'luğuna meşhur olacak. Şöhret, tıpkı yetenek ve seyirci/

dinleyici gibi, artık hiç de kıt değil.

Bu bolluğu idare etmek birçok fırsat sunar. Rehberlere şimdiye dek hiç olmadığı kadar ihtiyacımız vardır. *TV Guide*’ın nefesinin kesilmiş olması çok kötü. Her şeyi tek açıdan eleştirmek artık işe yaramayacaktır. Fakat en iyi eğlence unsurunu bulmada birbirimize yardımcı olmamızı sağlayan bir sistem değerli olacaktır. Ben *Entertainment Weekly*’i bugün çıkarmış olsam, onu, benim sevdiğim şeyi bulması için seyirciye bir rehber olarak sunardım.

Eğlence daha bir toplumsal deneyim haline gelecektir. Ben her ne kadar yazarların üzerlerine düşen görevi yapıp, hikayeleri mükemmelleştirmeleri gerektiğine inansam da bu, diğer insanların şovları ve filmleri yeniden yorumlamalarına ve bunların farklı alternatiflerini üretmelerine –remiks yapmalarına– karşı olduğum anlamına gelmez.

Eski, kontrollü düşünce biçiminde, remiks yapmak, telif hakkına saygısızlık etmekti. Yeni, açık, dağınık sistemde bu, bir tür diyaloga 180

katılma biçimi oldu. Comedy Central’ın Stephen Colbert’i –tıpkı Stern gibi– izleyicilerinden kendisiyle ve John McCain’le ilgili videolar yapmasını istedi. Çekilen bazı videolar muhteşemdi, bazılarıysa berbat fakat bu süreç içerisinde Colbert’in izleyicileri bu videoları YouTube’a, MySpace’e ve bloglara yaymış oldular. Bu bir hediye ve ego ekonomisidir: Video oluşturan herkes dikkat çekmek istiyordu ve bu dikkati Colbert’ten ve onun izleyicilerinden sağlayabilirdi. İçeriğin kendisi reklamdı, izleyiciler ise yaratıcılar ve dağıtıcılardı, Colbert’in kendisi de katalizördü. Sonuç olarak eğlence, yaratıcılığa ilham veren ve izleyicileri çekmekle kalmayıp onların bir şeyler üretme yetilerini canlandıran bir kıvılcım haline geliyor.

GoogleCollins: Kitabı kurtarmak

için onu yok etmek

İtiraf ediyorum: Ben bir riyakarım. Eğer kendi kurallarıma uymuş

olsaydım, bu kitabı şu anda okumuyor olacaktınız, en azından bir kitap olarak. Onu linkler ve aramalar aracılığıyla bulup online’da ve ücretsiz okuyor olacaktınız. Siz bu kitapta yapmış olduğum hataları düzeltebiliyor

olacaktınız ve ben Google ile ilgili son istatistikleri kitaba ekleyerek onu güncelleyebiliyor olacaktım. Bu kitaptaki fikirler etrafında bir diyalog başlatabilecektik. Bu proje, blogumun okurları sayesinde şu anda olduğundan çok daha fazla işbirliği üzerine kurulu olabilecekti. Hatta Facebook'ta bir Googledüşünürleri grubu kurabile-cektik ve böylece sizler daha çok deneyiminizi, daha iyi tavsiyelerinizi ve benim burada tek başıma düşünebileceğimden çok daha farklı bakış açılarınızı benimle paylaşabilecektiniz. Yayınevinin verdiği avansı almamış olacaktım fakat danışmanlıktan ve konferanslardan para kazanabiliyor olabilecektim.

Fakat yayınevinin verdiği avansı aldım. İşte bu nedenle şu anda bu çalışmayı bir kitap halinde okuyorsunuz. Üzgünüm. Karnımı doyurmam lazımdı.

Ben yukarıda saydığım çoğu şeyi zaten yapıyorum, bu kitapta değil ama fikirlerin aranabilir, işbirliği üzerine kurulu, güncelle-Medya

nebilir ve düzeltilebilir olduğu –ve bu kitabın ateşlediği diyaloğun devam etmesini umduğum yer olan– blogumda. Bu iki formun bir araya geleceğine inanıyorum –ki bu bölümde bunun nasıl olacağına değineceğiz. Hem bu arada, ben biraz ihtiyatlı biriyimdir; yayınevim Collins'ten gelen yüklü bir çeke ve vereceği hizmetlere –düzeltmeler, tasarım, tanıtım, satış, kitapçılarla olan ilişki, bir konuşmacı bürosu ve online yardım– hayır diyemezdim. Yayıncılığın hâlâ yayıncılık olarak kalmasının bir nedeni vardır: Yazar açısından avantajlı olması. Peki, daha ne kadar böyle kalabilir? Daha ne kadar böyle kalmalıdır?

Gazetelere baskı makinelerini kapatmayı tavsiye ettiğim gibi, kitap yayıncılığına da bir tavsiyem var: Kitapları kurtarmak için onları yok etmeliyiz. Kitapların esas sorunu onları çok sevmemiz.

Kitapları baş tacı yapıyoruz, onlara kültürün en yüce formu olarak bakıyoruz: Onları tapınılacak, kutsal ve dokunulmaz nesneler olarak görüyoruz. Bir kitap, tıpkı bir İngiliz aksanı gibidir –onda söylenen her şey insana daha bir akıllıca gelir, öyle olmadığı durumlarda bile.

Fakat elbette ki piyasada kötü kitaplar vardır. Bence *The Office*'in, *The Wire*'ın ve *Weeds*'in –ki bunlar sadece en yenilerden aklıma gelenler–

herhangi bir bölümü, raflardaki bir sürü kitaptan çok daha iyidir.

Yine de bizler televizyonu en aşağılık kültürel payda olarak görürüz; hükümetin televizyon programlarını sansürlemesine izin verirken, kitapları yasaklamasına karşı çıkarız. Kitaplar kutsaldır.

Kitaplardan kurtulmamız gerek. Ancak o zaman onları yeniden yaratabiliriz. Kitaplar mükemmel değildir. Onlar zaman içinde donmuş

haldedirler ve yeni baskılar dışında güncellenmeleri ve düzeltilmeleri mümkün değildir. Basılı haldeyken aranabilir değildirler. Tek yönlü bir ilişki sunarlar: Kitaplar okurlarına bir şeyler öğretirler, evet, fakat yazarlarına hiçbir şey öğretmezler. Kitaplar okurlarını, internetin yapabildiği gibi ilgili bilgiye, tartışmaya ve kaynaklara bağlayamazlar.

David Weinberger, *Everthing's Miscellaneous*'ta bana, bir bilginin bir sayfada donduğunda, sadece tek bir adresteki bir rafın herhangi bir yerinde durabileceğini ve dolayısıyla ona ulaşmanın tek bir yolu oldu-

ğunu öğretmişti. İnternet çağının bilgiye giden birçok yol sunmasının yanında bu da kitapların ayrı bir dezavantajıdır. Ayrıca kitapların

üretimi maliyetlidir. Sınırlı sayıda raf alanına bağlıdırlar. Ağaçları öldürürler. Sansasyon ekonomisine dayalıdırlar, yani piyasada çok az sayıda galip vardır ve bunların dışındakiler kaybetmeye mahkumdur.

Piyasada söz sahibi olanların zevkine ve heveslerine maruz kalırlar.

Yeterince kitap okunmuyor; eminim bunda hepimiz hemfikiriz.

BookStatistics.com'da Don Poynter, kitap endüstrisi ve okumak ile ilgili istatistikleri derliyor. BookPublishing.com'u referans alarak, Amerikan ailelerinin yüzde 80'inin bir yıl içinde hiç kitap satın almadığını ya da okumadığını, Amerikalı yetişkinlerin yüzde 70'inin beş yıldır herhangi bir

kitapçıya gitmediğini, Amerikalı yetişkinlerin yüzde 58'inin liseden sonra kitap okumadığını (ki bu, Ulusal Sanat Fonu'nun, 2004 yılında Amerikalı yetişkinlerin yüzde 56,5'inin yılda bir adet kitap okuduğunu söylediğini – dikkatinizi çekerim

"söylediğini"– ifade eden istatistikle çelişiyor) aktarıyor. Kitaplar, kendileri için ayrılacak yer kalmadığında atılıyorlar ve sonunda ya çöp ya da kağıt hamuru oluyorlar. Basılmış kitapların yüzde 40'ı kitapçı raflarında çürüyor. Kitaplar, kelimelerin öldüğü yerler oluyor.

Dijital kitapların faydalarıysa saymakla bitmez. Dijital hale getiril-dikten sonra kitaplar, Harry Potter gazetelerindeki gibi hareket eden resimler ve sesler içererek, karşılıklı etkileşime olanak sağlayan birer multimedya olabilirler. Aranabilir, bağlanılabilir ve güncellenebilirler.

Sonsuza kadar yaşayabilir ve her yerden yeni okurlar bulabilirler. Kitaplardaki fikirler etrafında diyaloglar kurulabilir ve bu fikirler başka insanlara aktarılabilir. *Library Journal*'da yazan, Institute for the Future of the Book'tan Ben Vershbow, gelecekte kitap bölümlerinin başka kitapların bölümlerine referans olduğu ve kitapların internetteki diğer bileşenlerle birlikte örüldüğü bir dijital ortam oluşacağını öngörmüş.

Kevin Kelly ise *New York Times Magazine*'e şunları yazmış: "Kitapların yeni dünyasında her bir bit, bir diğerini bilgilendiriyor; her bir sayfa, diğer bütün sayfaları okuyor." Bir fikir insanlar arasında yayıldı mı, büyüyebilir, değişebilir ve durmadan gelişebilir. 2006'da yapılan bir kitapçılar toplantısından önce yazar John Updike, Kelly'nin "ilişkiler, linkler, bağlantı ve paylaşım" ile igili düşüncelerini Marksist ve "tüyler ürpertici bir senaryo" olarak nitelendirmişti.

Benimki dâhil bütün bu dijital yayıncılık cenneti düşünceleri ile ilgili tek bir problem var: Para. Yazarlar aktardıklarının, hayal ettiklerinin ve yazdıklarının karşılığında nasıl para alacaklar –bunların çoğuna ulaşmak internette ücretsizken? Unutmayalım ki internet acımasızdır.

Disney’in Hyperion’unun eski yayımcısı olan Robert Miller, ben bu kitabı yazarken HarperCollins’e gelmişti. Miller, kitap yayımcılığını günümüz şartlarına uyarlamayı ve onun iki temel problemi olan avans ve iadeye çözüm sunmayı kendine misyon edinmişti. Problem, dedi, ortada. Üstte, en çok satan yazarlar para kazanıyorlar ve altta, ufak çaplı kitaplar yayınlayan sınırsız sayıda niş yayınevi var (piyasanın hakimiyeti altı adet yayıncılık devine ait; fakat *Publisher Weekly*’nin aktardığına göre, toplam yayınevi sayısı 1947’de 357’den 2004’te 85

bine çıkmış, ki bu çok sayıda niş yayıncı demek).

Bu, sansasyon ekonomisinin bir sorunudur: Yayıncılar piyasaya bir sürü kitap sürerler ve bunların tutulmasını umut ederler fakat hangisinin tutulacağını asla bilemezler. Yayınevi sahiplerinin birleş-

mesi, dedi Miller, bu yayınevleri arasındaki fiyat teklifi rekabetini etkilemedi. Aynı kitaba talip olan iki yayınevinin yapması gereken tek şey daha yüksek fiyat teklif etmektir. Bu, 1952’den -yani temsilci Scott Meredith’in, bu işle uğraşan beyefendilerin eskiden yaptığının tersine, bir kitabı sadece tek bir yayınevine göndermek yerine, birden çok yayıncı arasında açıkartırma başlattığı tarihten- beri böyle olagelmiştir. Bugün çoğu kitap, yayınevlerinin yazarlara verdiği avansı karşılayacak kadar bile para getirmiyor. Miller, bir yayınevinin kitaplarının sadece yüzde 20’si, o kitapların yazarlarına verilen avansı karşılıyorsa, bu yayınevi başarılı sayılıyor, dedi. Üretilen ürünlerin yüzde 80’inin para kaybına neden olduğu başka bir sektör düşünün.

Bu, şiddeti giderek artan bir delilikten başka nedir?

Miller’ın bu soruna ürettiği bir çözüm var: Yazarlara daha düşük avanslar vermek –maksimum 100.000 dolar civarında– ve kitaptan elde edilen kârı yazarla yayınevi arasında yarı yarıya paylaştırmak (örneğin ben, kitabımın ciltli versiyonunun satış fiyatından yüzde 10-15, karton kapaklı versiyonundan yüzde 7,5 komisyon alıyorum; 184

ve uluslararası satışlardan elde ettiğimiz geliri de paylaşıyoruz). Bu çözümdeki esas amaç, riski ve ödülü yazarla yayınevi arasında paylaştırmaktır.

Bir de iade problemi var. Yayıncılık bir sevkiyat işidir. Kitapçılar satılmayan kitapları yayıncılara geri gönderebilirler –ki bunun so-rumlusu Simon & Schuster olarak görülür– dolayısıyla riski yayıncılar omuzlar; bütün bu istenmeyen kitapların basımının, sevkiyatının, de-polanmasının ve kağıt hamuruna dönüştürülmesinin yüklü maliyetine değinmeye bile gerek yok. Kitaplar, değeri çabuk yok olan maddelerdir.

Miller, sipariş ettikleri kitapları sahiplenme riskini almaları halinde kitapçılara da daha çok kâr payı vermeyi önerir. Bunun yayıncıya ve yazara doğuracağı risk, kitapçıların talebi karşılayacak kadar sipariş

vermemeleri olabilir fakat Miller, yayıncıların daha çok baskıyı daha kısa zamanda yapmada giderek daha iyi olduğunu söyledi.

Miller'ın hedefi, basım işini şu anki haliyle daha kârlı kılmak. Bu, gerçekleştirilebildiği sürece sorun yok. Miller, diğer yöntemlerin de denenmesi gerektiğinin farkında. Örneğin bir kitap bölüm bölüm satın alınabilir: Böylece bütün bölümleri satın alırsanız kitabın kendisini satın almış olursunuz (hoşunuza gitmezse, bir sonraki bölümü almazsınız, paranız da cebinizde kalmış olur; BookPublishing.com, yeni kitaplarının yüzde 57'sinin sonuna kadar okunmadığını söylüyor). Ya da kitabın basılı halini satın alabilirsiniz ve ona bir sesli kitap olarak ulaşabilirsiniz veya Amazon'un Kindle'ı gibi bir e-reader kullanabilirsiniz. Bazıları, talebe bağlı baskıdan çok umutlu; çünkü talebe bağlı baskı bir kitapçıya, istenilen herhangi bir kitabı anında satma ve teslimat süresinden dolayı zaman kaybına neden olan Amazon'u alt etme olanağı sunar. Fakat bu yine de pahalıdır ve sadece karton kapaklı kitaplar için geçerlidir. Yine de biliyoruz ki okurlar anında memnuniyet için daha fazla para vermeye razıdırlar; işte bu nedenle hâlâ kitapçılardan alışveriş yapmayı seçerler. Yayıncılar da okurların bir ya da iki hafta beklemeye razı olması ve baskı yapmaları için kendilerine yeterince sipariş toplama şansı vermesi halinde kendi indirimlerini yapabilirler. Ya da kitabı –kitapların okurlara sıfır üretim maliye-tiyle satılmasını mümkün kılan– kullanışsız PDF formatında satın
Medya

almaya istekli olması halinde okurdan daha az ücret talep edebilirler.

Okurlar da bir yazara veya seriye abone olabilir, böylece yayıncıya ve yazara para akışını garantileyebilir ve bir sonraki kitabı yayınlamak için onlara bir neden vermiş olabilirler. Ya da yazarlar okurlara, çok sayıda kişinin önceden satın alması şartıyla bir kitap yazacaklarını söyleyebilirler.

Yayıncılık sektörünü kurtarma misyonunu üstlenmiş bir diğer yayıncılık kahini olan Peter Osnos, yayıncıların kitapları bütün formlarda –geleneksel formatta, talebe bağlı baskı aracılığıyla, dijital olarak bütün ya da bölüm bölüm şeklinde ve sesli versiyonda– satmalarını sağlamak için Karavan Projesi'ni geliştirdi. "Bir okur bir kitap istediğinde, satıcının cevabı her zaman 'nasıl olsun?' olmalıdır," diye yazmıştı The Century Foundation'da. Osnos bana, yayıncılığın temel problemlerinin uygunluk ve envanter yönetimi olduğunu söylemiş-

ti. Kitapların yüzde 20'sini talebe bağlı olarak ya da dijital halde satabildiği takdirde, satılmayan kopyaları gereksiz yere basmaktan kurtulacağını ve buradan tasarruf edilen paranın, işletme modelinin işlemesi için gerekli olan pazarlamaya harcanabileceğini söylemişti.

Google'ın yeni Chrome tarayıcısını (browser'ını) tanıttığı gün, *New York Times*'tan bir cümle okumuştu: Google kendi kaderini kendi çizmek zorunda kaldı. Yayıncılar da Google'ın yaptığı şeyi yapmalıdırlar, demişti: Kendi kaderlerini çizmek.

Amerika'da bir haftayı 1.000 ünlü fotoğrafçı-gazetecinin fotoğ-

raflarıyla anlatan *America 24/7*'nin yaratıcısı olarak bilinen Rick Smolan, muhteşem ve pahalı fotoğraf kitaplarını desteklemenin başka bir yolunu buldu: Sponsor. "Neden sponsor?" diye sordu Smolan ve açıkladı: "Çünkü hiçbir yayınevi ilk kitabımız olan *A Day in Life of Australia*'yı basmayacağından, Avustralya'daki meslek birliğine gittik ve kendi kitabımızı kendimiz yayınladık –ve bu kitap Avustralya'da bir numaralı kitap oldu ve (10 bin kopya satan bir kitabın en çok satan kitap olarak sayıldığı bir piyasada) 200 bin kopya sattı." Kısa bir süre önce, *America at*

Home’u ve bunun bir Britanya versiyonunu ünlü marka Ikea’nın desteğiyle yayınladı –Ikea bundan kendine çok az pay çıkardı. (Smolan’ın bir başka inovatif fikri var: Okurlar her iki 186

kitabı da ekstra ücret ödeyip kapağa kendi fotoğraflarını bastırarak satın alabiliyorlar.)

Televizyonda, gazetelerde, dergilerde, radyoda ve web sitelerinde olduğu gibi neden kitaplarda da reklamlar olmasın? Kitaplardaki reklamlar, programları bölen televizyon reklamlarından ya da web sayfalarında göz kırpan banner’lardan daha az rahatsız edici olurdu.

Peki, sizce hangisi daha büyük çürümüşlüktür: Bu kitapta mı reklam olması yoksa *Business Week*’te yazdığım bir yazının yanında mı? Bunu sizin cevaplamanız lazım. Bu kitap için bir ya da iki sponsorum olsaydı, bu çalışma hakkında sonuç olarak ne düşünürdünüz? Dell bu kitaba bir reklam vermiş olsaydı, çıkarımı gözettiğim için mi onun hakkında artık iyi şeyler söylüyor olduğumu düşünürdünüz? Korkarım öyle düşünürdünüz. Peki ya bir Google reklamı? Elbette ki işe yaramazdı.

Yahoo? Hah! Hangi sponsor bu kitaptan size seslenmek, bu kitaba destek olurken bir yandan da ondaki düşüncelerle bağdaşıyormuş gibi görünmek ister ki? Peki sponsor desteğinden dolayı kitabın fiyatındaki düşüş yazarın düşüncelerini etkiler mi? Yayıncı açısından bu, riski azaltır, kârı artırır. Yazar açısından ise, kitabın maliyetinin düşmesi ve dolayısıyla daha çok satması ve kitaptaki fikirlerin daha geniş alana yayılması anlamına gelir. (Bloguma gelin, “kitaplarda reklam”ı tartı-

şalım. Belki birkaç sayfamızı eBay’de açıkartırmaya çıkarırız.) Yine de bütün bu yöntemler internetin en büyük avantajını

–ücretsizliği– görmezden gelir. Ücretsizlik, tıpkı müzik sektörünü öldürdüğü gibi yayıncılık sektörünü de öldürecek, değil mi? Belki de değil. Belki ücretsizlik yayıncılık sektörünü kurtarabilir.

Bildiğim en Google'vari yazar olan Paulo Coelho –ki kendisi aynı zamanda yaşayan en başarılı yazarlardan biridir– para karşılığında kitap satışına karşı değildir. Şimdiye dek romanlarının 100 milyon kopyasını satmıştır ve telif hakkını hiçe sayan ülkelerde de 20 milyonluk bir miktarın izinsiz basılmış olduğunu tahmin etmektedir.

Buna rağmen Coelho, kitaplarını internette ücretsiz sunmanın doğru olduğuna inanır. O bir korsandır.

Coelho, ücretsizliğin değerini, kitaplarından birinin korsan çeviri-sinin online'a girdiği yer olan Rusya'da öğrenmiş. Oradaki satışları üç Medya

yıldan kısa bir sürede 3 binden 100 bine ve nihayet 1 milyona ulaşmış.

"Ben de bunun muhtemelen korsan versiyondan kaynaklandığını düşündüm," demişti bana Paris'teki dairesinde geçen bir sohbetimiz-de. "Aynı şey İngiltere'de, Norveç'te, Japonya'da ve Sırbistan'da da oldu. Şimdi bir kitabımın basılı hali piyasaya sürüldüğünde, satışı inanılmaz oluyor. Bu, haklı olduğumun kanıtıdır." O, korsanlığın, en fazla dile çevrilmiş yaşayan tek yazar olmasında ona yardımcı ol-duğuna inanıyor.

Korsan versiyonların Coelho'ya o kadar çok katkısı oldu ki, o bunlara kendi web sitesinden bağlanmaya başladı. 2008'de Munih'te ger-

çekleşen Burda DLD konferansında –ki kendisiyle burada tanışmıştım–

açık fikirliliğiyle iyice övündükten sonra, yayıncısı HarperCollins'in o sıralar başkanı olan Jane Friedman'dan bir telefon aldı. "Onunla konuşmaktan delicesine korkuyordum çünkü bir öfke fırtınasıyla karşılaşacağımın farkındaydım. Bana 'Seninle bir sorunumuz var'dedi."

Friedman, Coelho'nun bağlanmış olduğu korsan versiyonların birinde hâlâ Coelho'nun kendi notları ve düzeltmeleri olduğunu fark etmişti.

"Bana 'Paulo hadi ama bana numara yapma' dedi." Coelho bunun üzerine, kendi korsanlığını yaptığını utana sıkıla itiraf etmiş. "Fakat bu versiyonları

piyasadan silerek itibar kaybedemeyiz, insanlar çoktandır bunu konuşuyorlar” diye de eklemiş. Nihayet şunda karar kılmışlar: Her ay Paulo’nun bir kitabı ücretsiz okunabilecek fakat bütün haliyle ve metnin kopyalanmasına (aranmasına ve arasına link yerleştirilmesine) izin vermeyen özel bir online platformda. Bu da bir şeydir.

Bu kitabın baskıya gitmesinden evvel HarperCollins ile dijital seçenekleri konuştuk: Basılı halinin piyasaya sürülmesinden birkaç hafta önce kitabın bütününü online’a koymak için yukarıda bahsettiğim platformu kullanmak, kitabın bölümlerini belli bir süreliğine online’da seri halinde yayınlamak, kitabın ücretsiz PowerPoint ve video versiyonlarını internete koymak, vesaire. Hangisinde anlaştığımızı sizlere blogumda aktaracağım.

Coelho’ya göre, ücretsiz web, ona kitap satışlarının verdiğinden çok daha fazlasını verdi. O, blogunda tamamen farklı bir dille yazmayı seviyor. “Blogunda kullandığın dil, *Guardian*’da kullandığın dilden

tamamen farklıdır, öyle değil mi?” demişti bana, *Guardian*’ın bir köşesi için onunla röportaj yaptığımda. “Ortama uyum sağlamalıyız. Ve ben bunu yaparken çok eğleniyorum.” Onunla tanıştığımızda, blogunun kitaplarını etkilemeyeceğini söylemişti. Fakat altı ay sonra, son romanı *Kazanan Yalnızdır*’ı bitirdiğinde, modayı ve markaların çekiciliğini anlatmada blog okurlarından yardım aldığını kendi ağzıyla söyledi.

Coelho aynı zamanda Twitter’lıyor. Okurlarına –diyalogların video aracılığıyla yapıldığı bir platform olan– Seesmic.com aracılığıyla sorular sormak için Flip Video kamerası kullanıyor. Örneğin heyecanlı ve hevesli asistanı Paulo Broconot’tan esinlenerek, Almanya’dan kazandığı 100 milyon markın şerefine Frankfurt Kitap Fuarı’nda açacağı bir sergi için, okurlarından romanlarını okurken çektirdikleri fotoğrafları göndermelerini istedi. Bunun üzerine yüzlerce okuru fotoğraflarını Flickr’a koydu. Coelho, verdiği partilere okurlarını davet etmeye de başladı. İlkinde, uzak bir İspanyol kasabasında vereceği partiye ilgi gösteren birkaç okuru davet etmiş. Bu, ağızdan ağza yayılmış ve dünyanın farklı yerlerinden insanlar partiye gelmek istemişler; Coelho da bu insanların yol paralarının kendi cebinden çıkmasından korkmuş.

Fakat kendi yol paralarını kendileri ödemişler ve ta Japonya’lardan gelmişler. Bir başka planını duyurduğundaysa, bunun için 10 bin kişi online’da toplanmış.

Coelho, *Deneysel Cadı* adlı bir yarışma düzenleyerek, okurlarını romanlarından biri olan *Portobello Cadısı*’ndaki her bir karakterin hikayesinin filmini çekmeye davet etti. Ortaya iyi işler çıktığı takdirde, rötuşları yapması için bir editör tutacağına söz verdi. Projeyi destekleyecek sponsorları –HP ve MySpace– bile buldu. Çalışmalar geldikçe, bunların linklerini bana yolladı. Bazıları kayda değer derecede yetenek ve çaba kokuyordu.

Şu örneklerdeki ortak noktaya dikkat edin: İşbirlikçi haber toplayıcılığı, BBC için yapılan haber remiksleri, Howard Stern’in dinleyi-cilerinin ürettiği sesli parodiler, LonelyGirl15 videoları ve Coelho’nun açık kaynak filmi: Paylaşılan, yaratıcılığın ta kendisidir. BookPublishing.com, Amerikalıların yüzde 81’inin içlerinde bir yazar taşıdığına inandığını aktardı. Bunlardan hiçbiri bir Coelho olamaz ve Coelho’nun Medya

kitapları hep ona ait olacaktır. Fakat yaratıcılık yaratıcılığı tetikler ve internet bunu bir diyaloğa dönüştürmemize imkan sağlar. Tıpkı buradaki diğer çoğu örnek gibi, Coelho’nun hikayesinin verdiği ders şudur: Her şey ilişkide biter. İnternet Coelho’ya ne vermişti? “Mutluluk ve eğlence,” diye yanıtladı bu soruyu Coelho. “Çünkü yazarken yalnız kalırsınız.” Fakat bu kadar yalnızlık yeter. Onun hedefi, daha çok okuruyla iletişime geçmek ve daha çok kitap satmak. Coelho’nun hâlâ basılı olmaya inancı var. Bir keresinde basılı bir kitaba –zengin yaşamının kalın bir biyografisine– eliyle hafifçe vurmuş ve bu formatın mükemmelliğinden bahsetmişti.

Yayıncılar, kitapları taradığı ve aranabilir kıldığı için Google’a düşman gözüyle bakıyorlar (gerçi hiçbir kitabı Google.com’da baştan sona okuyamazsınız ya, hadi neyse). Halbuki yayıncılar Google’ı ve interneti kucaklamalılar; çünkü artık aramalar ve linkler aracılığıyla daha çok okur, yazarları ve bu yazarların söylediklerini keşfedebilir, onlarla iletişim kurabilir ve belki de kitaplarını satın alabilirler.

Yazarlar, kitapçılar aracılığıyla erişemeyecekleri milyonlarca okura ulaşabilirler. Yayıncılar ve yazarlar, kitaplarını hakkında konuşulur kılmak için yeni yöntemler bulabilirler. Kitaplar daha uzun süre yaşayabilir ve mesajlarını daha geniş alanlara yayabilirler. Kitapların sorunlarının çözümü elbette ki bende değil. Fakat emin olduğum tek şey var, o da formu yeniden yaratmaya istekli olmamız gerektiği.

İnternet kitapları yok etmez. Onları geliştirir. Coelho’nun yayıncılara ve yazarlara verdiği şu tavsiyeye uymak gerekir: “Korkmayın.”

Ben bu müsveddedeki son “i”yi yazarken Google, baskı-dışındaki kitapların yazarları ve yayıncıları için, metnin bütününe internetten ulaşmak isteyen okurlardan ücret almanın yolunu bulduğunu ilan etti (Google bu ödemelerin yüzde 37’sini komisyon olarak alacaktı). Hem Google, reklamverenlere bu online kitap sayfalarından reklam alanı satabilecek ve buradan elde ettiği geliri de yayıncı ve yazarla payla-

şabilecekti. Sergey Brin bir *Wall Street Journal* blogunda, bu ödeme sisteminin video ve müziğe de uygulanabileceğini söylemiş.

Google bu teklifi, onun kitapları tarayıp –ki Google, o tarihe dek yedi milyon kitabı taramıştı– aranabilir kılmasıyla savaşan yayıncıların

ve yazarların açtığı bir davanın anlaşmaya bağlanması amacıyla sunmuştu. Fakat bu, öfkeli yayıncı ve yazarlara verilen bir sus payından çok daha fazlasıydı. Google böylece kitapların yaşam döngüsünü ve ekonomisini bir çırpıda değiştirmiş ve en önemli dijital gereksi-nimlerinden bazılarını karşılamış oluyordu. Artık kitaplar raflarda çürümekten ve kağıt hamuruna dönüştürülmekten kurtulacak ve daha uzun süre yaşayacaklar. Aranabilir olacaklar. Çok daha geniş zaman ve mekan içinde çok daha fazla ve yeni okura ulaşacaklar. Daha çok para getirecekler. Google, kitapların düşmanı değildir. O, kitapların ömrüne ömür katan bir platformdur.

Reklamcılık

Şimdi de sıra, Google’ın para kaynağında

Şimdi de sıra, Google’ın para kaynağında

Kitabın önceki bölümlerinde, üreticilerin esas hedeflerinin, ürünlerini ve müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirerek reklamcılığı bertaraf etmek olması gerektiğini savundum. Tüketiciler bundan memnun olur. Fakat reklamlar tarafından desteklenen medya kuruluşları bunun asla gerçekleşmemesi için dua ederler.

Medya kuruluşlarının duaları kabul olacak. Reklamcılıktan ve reklam ajanslarından kurtulamayacağız çünkü şirketler bütün müşterilerin beğendiği ve başkalarına önerdiği mükemmel ürünler yaratma nirvanasına asla ulaşamayacaklar. Firmalar yeni ürünlerini tanıtmayı ve sattıkları şeyleri havalı markalarla cilalamayı hep isteyecekler.

Bir bakıma Google, reklam sektörünü, bu kitapta ele aldığım bütün sektörlerden daha çok etkiledi ve değiştirdi. Sonuçta Google reklam işinde. Ve reklamverenlere alan, süre ve görüntülemeden ziyade performans karşılığında ücret ödeme imkanı sağlayarak reklam ekonomisinde çığır açmış oldu. Reklamları konumlandırmanın yeni ve çok daha verimli yollarını sundu. Reklamları koyacak milyonlarca yeni mekan açtı ve mecra kıtlığına son vermiş oldu. Sayısız yeni reklamvereni cezbetti. Hem Google artık banner’lara da hâkim; üstelik basımda ve yayında da reklam alanı satışına başladı.

Google’ın reklam ekonomisinde neden olduğu bunca kargaşaya rağmen, reklam ajansları çoğu açıdan aynı kalmaya devam ediyorlar.

Bunun nedeni, piyasadaki paraya halen ajansların hâkim olması ve kimsenin onlarla başını derde sokmak istememesi. Fakat ajansların Google’a gösterdikleri direnç çok yakında yok olacak.

Publicis Groupe Media’nın inovasyon bölümü başkanı Rishad Tobaccowala, yeni nesil ajans kurma çabasıyla, şirketi dahilinde Denuo adlı bir proje başlattı. Bu projeyi gerçekleştirirken Google’dan ne gibi dersler aldığı kendisine sorulduğunda, beş ders sıraladı: Birinci ders: İşine odaklan. “Google 10 yıllık bir şirket olmasına rağmen, insana sanki daha dün piyasaya girmiş havası veriyor,” dedi Tobaccowala. “AOL, mesela, insana ihtiyarmış gibi geliyor.” Ajansların genç ve taze olması gerekir, fakat Tobaccowala onların yaşlıymış gibi davrandıklarını söylüyor. Bunu da ajans yöneticileriyle müşterileri arasındaki yıllar süren ilişkilere bağlıyor. “Google, zamandan çok, işini iyi yapmaya odaklanır.”

İkinci ders: Yenilik. “Hizmet sektöründe” dedi Tobaccowala,

“hizmet ettiğiniz insanlara benzemeye başlarsınız. Eğer gerçekten de-

ğişmek istiyorsanız, kendinize farklı ve yeni tip müşteriler edinmeniz gerekir.” Google bunu, büyük reklamverenlerden evvel küçüklere,

“reklam yapmayı hiç düşünmemiş, herhangi bir ajansa sahip olmayan insanlara” hizmet edecek bir pazaryeri kurarak yaptı. Onların reklam konusunda herhangi bir kuralı yoktu, dolayısıyla Google’ın kendi kurallarıyla oynamaya razıydılar.

Üçüncü ders: Veri. Reklamverenler verileri neredeyse Google’ın sevdiği kadar severler. Verilerin onlara, paralarını nerede harcamaları gerektiğini ve nerelere yapacakları yatırımlardan para kazanacaklarını söylediğini düşünürler. Reklamverenler yıllardır dergi tirajları ve televizyon reytingleriyle ilgili kendilerine sunulan şüpheli verileri kabul ettiler. Sonra, tarihteki en ölçülebilir ve reklamverenlerin tüketiciler hakkında o zamana dek hiç olmadığı kadar bilgi edinebilecekleri mecra olan internet geldi.

Dördüncü ders: Alternatif yoldan para kazanın. “Google –ve Apple– işlerinin esas parçalarından birini, karşılığında ücret almaksızın yapar ve başka bir şey üzerinden para kazanırlar.” Genelde şirketler yaptıkları her şeyin yararlanılması, paraya dönüştürülmesi, himaye Reklamcılık

altına alınması, yasaklanması ve korunması gereken şeyler olduğunu düşünürler. Halbuki asıl para, alternatif yoldan gelebilir.

Beşinci ders: Google'ın bir numaralı kuralı –"Kullanıcıya odaklan, gerisi gelecektir." Avustralyalı reklamcı Peter Biggs, ABC Radio National'ın *The Media Report* programında, reklam endüstrisi adına konuştu: "Reklamcılık tüketici odaklı bir iştir fakat bizim asıl hedef kitlemiz tüketiciler değildir. Bizim en önemli hedef kitlemiz müş-

terilerimiz ve onların markalarıdır." Tobaccowala'ysa bunun tam tersini söylüyor. "Müşterilerimize değil, onların dikkatini çekmek, satış yapmak ve iletişim kurmak istedikleri insanlara odaklanmalıyız.

Bu insanların savunucusu olmalıyız. İşte bu konuda yavaş davranıp, elimizdeki fırsatı kaçırıyoruz."

Merak ediyorum da, reklamveren yerine tüketiciye odaklanmak, reklam ajansının asıl görevini geri plana atmak anlamına gelmez mi?

Tüketiciye odaklanmak bir şirketteki herkesin –ama herkesin– görevi olmalıdır. Şirketler şimdiye dek hep tüketici odaklı olduklarını söyleyip durdular. Fakat artık gerçekten böyle olunmalı, yoksa tüketiciler şirketlerin blöflerine meydan okurlar. Tüketicilere odaklanma işi ajanslara bırakılmamalıdır.

Ajanslar sektörün ekonomik yapısı değişene dek değişime direne-cekler. Harcadıkları kadarından pay aldıklarından, reklama daha çok harcama yapacaklar ve reklam dolarlarını, marka ile tüketici arasında değerli bir ilişkinin kurulmasını sağlamaya tercih edecekler. Bu durumda geriye ilk olarak reklamverenlerin değişip gelişmesi seçeneği kalıyor. Tıpkı gazetelere, baskı makinelerini kapatacakları günü hayal etmelerini, kitap yayıncılarına ise kitabı aşmaları gerektiğini söylemiş

olduğum gibi, reklamverenlere de ajanslarını kovduklarını, reklam büt-

çesini sıfırladıklarını, reklamı hayatlarından çıkardıklarını ve her şeye sil baştan başladıklarını düşünmelerini tavsiye ediyorum. Tüm bunları kafalarında canlandırdıktan sonra, kendilerine şu soruları sormalarını

istiyorum: Müşterilerinizle nasıl bir ilişkiniz var? Paranızı nereye harcamalısınız? İlk reklam dolarınızı nereye harcamalısınız ve neden?

İşe, elbette ki, ürününüze veya hizmetinize yatırım yaparak baş-

layın. Tobaccowala, kötü bir ürünü hiçbir reklamın kurtaramayaca-194

ğını söyler. “Bize Facebook stratejinizin ne olduğundan bahsetmeyi kesin,” diyor müşterilerine. “Bizi mükemmel bir ürün ya da hizmete sahip olduğunuza inandırın. Mükemmel bir müşteri hizmetlerine sahip olduğunuza inandırın. Bunlar, reklamcılık denen şeyin ilk iki kuralıdır. Eğer bunlara sahip değilseniz, hiç kimseye bir şey yapması için boşuna para vermeyin.”

Sonra, müşterilerinizle olan ilişkinizi ters düz edin. İlk olarak müşteri hizmetlerine yatırım yapın; bütün müşterilerinizi tek tek tatmin etmeyi kendinize hedef olarak belirleyin. Unutmayın ki en kötü müşteriniz en iyi dostunuzdur. İkinci olarak, müşterilerinizden tavsiyeler alabileceğiniz yerler olan sosyal araçlara odaklanın; hakimiyeti elinizden geldiğince müşterilerinize verin (bu fikri, imalat konulu bölümde farklı bir açıdan ele alacağım). Hedefiniz, insanların seveceği bir ürün üretmek olmalıdır. Bütün şirketler, müşterilerinin ürünlerini sevdiklerini iddia ederler. Fakat ben, müşterilerinizin ürününüzü dünyaya haykıracak kadar çok sevmesinden bahsediyorum –öyle bir aşk, Apple aşkı gibi mesela. Son olarak, markanızın sorumluluğunu müşterilerinize verin –markanızın asıl onlara ait olduğunu fark edin.

Onlara markanızın ne ifade ettiğini söylemeye çalışmayın. Markanızın ne ifade ettiğini müşterilerinize sorun.

Bütün ürünleriniz mükemmel, bütün ilişkileriniz tatmin edici

–artık rahat bir soluk alabilirsiniz. Artık, reklam dolarları yerine kalite dolarları ve iletişim dolarları harcıyorsunuz. Ürününüz ve markanız üzerindeki hakimiyetinizi müşterilerinize devrettiniz ve aradan çekildiniz. Eğer şimdiye dek piyasadan silinmediyseniz ve bütün patronları, yönetim

kurulu üyelerini, analistleri, habercileri ve borsacıları çıldırdığınıza ikna ettiyseniz, bütün bunlar işe yaradı demektir.

Peki hiç mi reklam yapmayacaksınız? Kendinize “neden reklam yapmalıyım?” diye sorun. Program aralarına girip, gelişigüzel insanları rahatsız etmek için mi? Hayır. Kötü bir ürünün iyi olduğuna müşterileri ikna etmek için mi? Hayır. Yapılan medya harcamalarının kaba kuvvetiyle rakibin bir santim ötesine geçmek için mi? Hayır.

Pazar sabah şovunu izleyen insanlara hisse senedi sattırmak için mi?

Off, tabii ki hayır. Peki, müşterilerinizi ürününüz hakkında –bir yenilik veya indirim gibi– bilmedikleri ve bilmek isteyecekleri bir şeyden haberdar etmek için mi reklam yapmalısınız? Evet, bu olur.

Tobaccowala, reklamcılığı “enformasyon ekonomisi” (Nobel ödüllü, Chicago Üniversitesi profesörü George J. Stigler tarafından yazılan 1961 tarihli bir makalesinin başlığı) olarak tanımlıyor. Reklamın bizlere bir ürün ya da o ürünün fiyatı hakkında bilgi vermesi gerekir ki, bu bilgiye ulaşmak için zamandan, emekten ve paradan tasarruf edelim. İnternet bunu çok daha verimli kıldı. Eğer tüketicilerin hedefi, uygun ürünü uygun fiyata daha kolay bulmaksa, internet reklamın yerini almaz mı? Genelde, alır.

Dainel A. Epstein tarafından yazılan ve 2007’de ekonomi ödülüne layık görülen tez, pahalı bir gazete reklamında listelenen otomobil-lerle, craiglist’te ücretsiz listelenen benzer otomobillerin fiyatlarını karşılaştırdı. Epstein’ın hipotezi, reklam vermek için ödeme yapan satıcıların, daha çabuk satış yapmak ve böylece reklama daha az harcama yapmak için otomobillerinin fiyatını daha düşük tutacağı yönündeydi.

Yaptığı araştırma, teorisinin yanlış olduğunu gösterdi. Gazeteye reklam verenler, otomobillerinin fiyatını ikinci el otomobil rehberinde yüzde 0,423 yükseltirken, craiglist’ciler yüzde 0,042 yükseltti –azıcık bir artış. Sırf bu iki miktar arasındaki farkı dahi, reklam vermek için yeterince motive edici

bir unsur olarak görebilirsiniz. Reklam yap, fiyatı arttır. Fakat ben bu durumu, reklam veren satıcıların ağzı sıkı olduğunu ve daha fazlasını istemeyi bildiğini, craiglist'cilerin ise daha yüksek fiyat isteyebileceğinin farkında olmayan kötü pazarlıkçılar olduğunu varsayarak, taraflar arasındaki dengesizliğe bağlıyorum.

Google ve craiglist, daha çok enformasyon ve daha iyi fiyat rekabetiyle piyasayı açıklığa ve şeffaflığa doğru ittikçe, fiyatlar daha da düşecek.

Epstein'ın hipotezi bir gün gerçekleşebilir: Reklamverenlerin gücü reklam vermeye yetmeyecek ve onlar da rekabet edilebilir olacaklar.

Elbette ki, ürününüzün yeni olmasından dolayı onun hakkında hiçbir şey bilmeyen ve onunla ilgili araştırma yapmayan insanlar olabilir. Hatta insanlar, herhangi bir sorunlarına çare olduğunuzun bile farkında olmayabilirler. 1919'da, Od-Ro-No deodorantının ajansı 196

"ter kokusu" kelimelerinin altını çizdi ve insanların ter kokmaktan korkmasını sağladı. "Reklamcılık" demişti ticaret dergisi *Printers Ink*, "kitleleri ellerindekilerle ve yaşam tarzlarıyla yetinmemeye, etraflarındaki çirkin şeylerden dolayı mutsuz olmaya iter." İyi ya da kötü, reklamın hayatlarımızda muhakkak bir rolü vardır ve olmaya devam edecektir.

Fakat kitle pazarlaması bir mesajı yaymanın en verimli yolu olmaktan çıkacak. Hedef kitlelerine en etkili yoldan nasıl ulaşacağını öğrenen rakipler, etkinliği ve verimliliği artıracak ve fiyatlarını dü-

şürecekler. Sizce hangisi hedef kitleyi on ikiden vurabilir? Reklamların geçiştirilebilir olduğu televizyon mu? "Bir beden herkese uyar"

mantığına sahip gazeteler mi? Yollardaki veya web sitelerindeki billboard'lar mı? Elbette ki hayır. Hedef kitleyi on ikiden vurmasını bilen Google'dır.

Reklam yapmanın bir diğer nedeni, bir markayı cilalamak, onu daha da havalı kılmak olabilir. Marka reklamcılığının internette ba-

şarılı olup olmadığı konusunda medyada süregiden bir tartışma var.

Reklamverenler, internette marka yaratmanın mümkün olmadığını söylüyorlar. İnternetin bir “anında tepki” mecrası olduğunu, önemli olanın sayılabilir tıklamalar olduğunu ve insanların görmezden gelebileceği banner’larda marka imajının ve marka havasının verilemeyece-

ğini iddia ediyorlar. Medyacılar ise, internette marka reklamcılığının işe yarar olduğuna reklamverenleri ikna etmeye çalışıyorlar –çünkü marka yaratma işi için reklamverenlerden daha fazla para alıyorlar ve tıklamalar karşılığında aldıkları parayla yetinmek istemiyorlar. As-lında her iki taraf da yanlış konuya takılıyor. *Cluetrain Manifesto*’nun söylediği gibi, internet insan sesiyle doludur, arkadaşların ve dostların olduğu mekandır; dolayısıyla marka reklamcılığının ve sloganların yapay, kurumsal ve çıkarcı sesi gittikçe zayıf ve sahte gelmeye başlar.

Google’ın metinden ibaret olan basit, bilgilendirici ve uygun reklamlarıysa kulağa daha samimi gelir.

Pazarlama değişmeli ve gelişmelidir. Reklamverenler artık yavaş

yavaş doğru kelimeleri kullanmaya başlıyorlar –onların “esas olan ilişkidir, verilen mesaj değil” dediklerini duyuyorum. 2001 tarihli Reklamcılık

197

kitabı, *Gonzo Marketing*’de Christopher Locke –ki, kendisi *Clutrain*’in eşyazarıdır– “pazarlamanın ana mesajı, ‘biz sizin paranızı istiyoruz’

değil, ‘sizinle aynı çıkarı paylaşıyoruz’ olmalıdır. Bu açıdan, şirketlerin müşterileriyle iletişime geçtikleri yerlere yatırım yapmaları en faydalı yol olacaktır” demiş. Locke, şirketlerin uygun bloglara para harcamaları gerektiğinde ısrar ediyor. Şirketlerin bu bloglara, tıpkı bir televizyon programına sponsor olur gibi destek olmalarını tavsiye ediyor.

Bloglara sponsor olan şirketler, verdikleri destekle, blog okurlarının ilgi alanlarını ve muhabbetlerini paylaştıkları mesajını verirler. Peki bu, blogcuyu geri plana iter mi? Blogun içeriğiyle reklam arasındaki sınır bariz

olduğu sürece sorun yok. Locke aynı zamanda şirketlere, çalışanlarının blog yazmalarına izin vermeleri konusunda da ısrar ediyor. Böylece şirketlerin müşterileriyle dolaysız, yararlı ve samimi bir ilişki kurabileceğini söylüyor. FastCompany.TV'nin şimdiki baş-

kanı Robert Scoble, Microsoft'tayken kurumsal tarzla değil de kendi tarzıyla blog yazarak Locke'un takdirini kazandı ve bu konuda örnek gösterdiği kişi oldu. Scoble, bu şirketin internetteki bilinilirliğini neredeyse tek başına 180 derece değiştirdi. Unutmayın ki ürününüz ve müşterileriniz reklamınızdır, çalışanlarınız da öyle.

Artık bir markayı cilalamanın en iyi yolu *Vogue* ya da Super Bowl gibi mecralar kullanmak değil, insanları –örneğin blogcu Sally'i ya da Facebook arkadaşı Joe'yu– birer mecra olarak kullanmaktır. Mecranın kendisi mesajdır ve müşterinin kendisi mecradır. Sally yeni *Vogue*'dur.

Bir reklam ajansını günümüzdeki fonksiyonlarına ayıralım –medya alımı, araştırma ve veri toplama, yaratıcı çalışma– ve her birine neler olduğuna bakalım.

Medya alımı, Locke'un teorisine göre, artık mesajdan daha önemli hale geliyor. Müşterilerinizin kendisi reklamınız olduğunda, mecranız da insanlar olur. İnsanlardan oluşan bir ağ, reklamcılıkta önemli bir güç haline gelecek. Gerçi *Forbes* ve Reuters dâhil, bazı medya kuruluşları şimdiden reklamverenler için blog reklam ağları kuruyor.

Facebook'ta bir ürün hakkında tartışan bir müşteri grubu, binlerce reklama değiyor.

Bütün şirketler, araştırma ve veri toplama işini kendileri yapmalı-

dır. Müşterileri hakkında bilebileceği her şeyi bilmeli ve ürünlerinin nasıl alındığı, görüldüğü ve kullanıldığıyla ilgili elinden geldiği kadar veri toplamalıdır. Bu bilgi ve veriler, tüketici davranışını gizlice araştırmaktan,

anketler yapmaktan ya da odak grubu araştırması adı altında gelişigüzel müşterileri sorgulamaktan elde edilen çiğ rakam-lardan fazlasıdır. Bizler veri değiliz. Bizler insanız. Dolayısıyla bizi anlamak, bizimle iletişim kurmaktan geçer. Müşterilerinize sorular sorun. Onları dinleyin. Unutmayın ki bu, bir hediye ekonomisidir ve cömertliklerini hak ettiğiniz takdirde müşterileriniz size karşı cömert olacaktır.

Yaratıcılık mı? Mesaj vermek mi? Bu konularda sorumluluğu müşterilerinize ne kadar verirseniz, o kadar iyi. Örneğin Apple güzel ve eğlendirici reklamlar yapıyor. Fakat 2004 yılında, George Masters adlı bir öğretmen iPod Mini için rengarenk kalplerle dolu dillere destan bir televizyon reklamı yaptı ve bu reklam bazı açılardan profesyonel reklamlardan daha güçlüydü çünkü kişisel tutkuyla yapılmıştı.

Peki, reklamın kaderi nasıl gelişiyor? Reklam ekonomisinin kü-

çülmesi muhtemel. Geçmişte, yeni mecralar ortaya çıktıkça, paralar eski mecradan yeniye kaydı –gazeteden televizyona, televizyondan da internete– fakat piyasayı terk etmedi, diyor halk radyosunun *On the Media* adlı programının eş sunucusu ve *Advertising Age*'in eleştirmeni Bob Garfield. Garfield, eski mecra kullanımı azalırken, yeni mecranın büyük reklamverenler için, büyük reklamverenlerin de yeni mecra için hazır olmadığını gözlemlemiş. Sonuç olarak, paraların bu uçurumda yok olacağını söylemiş ve bu duruma reklamcılığın "kaos senaryosu"

adını vermiş.

Bunlara ek olarak, ilişkiler reklamın yerini aldıkça harcamalar azalacak. Online mecraların bolluğundan dolayı reklam alanı fiyatları düşecek; çünkü arz artacak, talep düşecek. Google'ın sistemleri reklamları çok daha verimli bir biçimde konumlandıracak ve maliyeti azaltacak. Google'ın açıkartırmaları da maliyeti düşürecek. Şirketler buralardan ceplerinde kalan paraları tekrar pazarlamaya yatırmayacak-lar. Bu tasarruflar fiyatların düşürülmesine yarayacak, çünkü internet Reklamcılık

tüketicilere inanılmaz bir karşılaştırma olanağı sunduğundan fiyat çok daha önemli hale gelecek. Elbette ki bu tasarrufların bir kısmı da (günümüzde reklam işlevi gören) ürünlerin geliştirilmesine ve (reklam ajansı işlevini gören) müşterilerle olan ilişkinin iyileştirilmesine adanmalıdır.

Ajanslar ve reklamcılık, şirketler ile müşteriler arasındaki ilişkide aradan çekilmelidirler. Ajanslar şirketlerin sorunlarını çözmeye yardımcı olabilirler –onlara müşterileriyle iletişim kurma yolları öğretebilir ya da ürün lansmanlarında destek olabilirler– fakat görevlerini tamamladıklarında çekip gitmeyi de bilmelidirler.

Tobaccowala ajanslara kendilerini birer ağ olarak yeniden inşa etmelerini tavsiye ediyor. Bu tavsiyesini desteklemek için Chicago Üniversitesi ekonomisti Ronald Coase'un 1937 tarihli çığır açıcı makalesi "The Nature of the Firm"den alıntı yapıyor – *Vikinomi* ve *Here Comes Everybody*'de de bu makaleden alıntılar var; ve öyle görünüyor ki, son zamanlarda iş dünyasıyla ilgili çıkan kitapların yarısı bu makaleden izler taşıyor. Coase, bir firmanın ancak, dahili uyuşmazlığı harici uyuşmazlığından az olduğunda ve içeridekilerle uğraşmanın dışarıdakilerle uğraşmaktan daha kolay ve ucuz olduğunda varlığını sürdürebileceğini ve büyüyebileceğini söylemiş. "İnteraktif bir dünyada, bizim için dışarıdaki insanlarla çalışmak içeridekilerle çalışmaktan daha kolaydır" diyor Tobaccowala da. "Google devasa olmasına rağmen, kullanıcılarıyla ortaklık kurmanın önemine inanan bir şirkettir." İleride ajanslar ve diğer şirketler, diyor Tobaccowala, filme konan şeylerin yüzde 80'inin dışarıdaki insanlardan geldiği Hollywood stüdyolarına benzeyecek. Google, bu tür bir işbirliğini mümkün kılmak için gerekli olan teknolojiyi bile temin ediyor. Dolayısıyla sırf reklamcılığın özünü değiştirmekle kalmıyor, şirket denen şeyin de özünü değiştiriyor. Network denen şey, şirketin kendisinden çok daha verimli hale geliyor.

Google giderek büyüyen bir çığ ve dağdan daha yeni yeni yuvar-lanmaya başladı. Medya, Google'ın uğraştığı işe en yakın olandı ve dolayısıyla Google'ın medya endüstrisi üzerindeki etkisi yoğun ve kalıcı oldu –ve bu etki henüz son bulmuş değil. Google çığının yolu 200

üzerindeki bir diğer sektör reklamcılık. Reklamcılık da Google'a çok yakın –hatta Google reklam işinde– fakat gümbürtü daha yeni duyulmaya başlıyor. Ajanslar toprağa gömülmek üzereler fakat bunun çok yakında gerçekleşeceğini hâlâ kavrayamıyorlar. İnceleyeceğimiz diğer sektörler de güvende olduklarını, düşmekte olan çığdan uzakta, parlak güneşin altında olduklarını düşünüyor olabilirler. Fakat Google çığı onları da ezip geçecek.

Perakendecilik

Google Restoran

Google Market

Google Restoran: Açıklık üzerine

kurulu bir işletme

Google mantığıyla işletilen bir restoran neye benzer –cafcaflı ana renkler ve neon ışıklarıyla donatılmış duvarlar, kocaman minderle dolu yerler, Fruit Loops'lar ve M&M'lerle dolu masalar dışında?

Açıklık ve veriler üzerine kurulu bir restoran düşünün. Diyelim ki, menüde her bir yemeğin tam olarak kaç kişi tarafından istendiğini görebilseydik, bu bizim seçimimizi etkiler miydi? Bu, restoranın spesiyallerini keşfetmemizi sağlardı (hmm demek insanlar buraya elmalı kek için geliyor) ve belki de yeni şeyler denememize vesile olurdu (geçen ay 400 kişi Hawaii pizzası tercih etmiş… demek ki bir bildikleri var).

Bir restoran işletmecisi Google mantığına sahipse, daha fazla veri toplamak için yanıp tutuşacaktır. Örneğin yemek sonlarında, müş-

terilere yemekle ilgili anket doldurtulabilir. Gerçi bu, kulağa biraz korkutucu geliyor –ya kalamarı beğenmedilerse?– fakat korkacak pek bir şey yok. Eğer kalamar kötüyse ve müşteriler de böyle söylüyorsa, restoran işletmecisi kalamarı menüden çıkarır ve onun yerine daha iyi bir şey yapmaya çalışır. Herkes mutlu olur. Hem böylece müşterilerinin düşüncelerini dinleme konusunda göstermiş olduğu hevesle onların kalbini fetheder. Bu, masaların etrafında dolanıp, "nasıl gidiyor, bir problem var mı?" diye gelişigüzel sormaktan iyidir (ki ben bir restoran

müşterisi olarak şikayet etmeyi tuhaf ve kaba bulurum; çünkü bu, Şükran Günü'nde büyükannenizin kızılcık sosunu eleştirmek gibi bir şeydir). En güzeli, soru sormak ve insanlara bu soruları yanıtlama imkanı sağlamaktır. En kötü müşteriniz en iyi dostunuz olabilir.

Ne kadar çok veri katmanına sahipseniz, o kadar çok şey öğrenirsiniz ve çıkarsamalarınız o kadar yerinde olur: Örneğin şunu seven insanlar bunu da seviyor. Ya da atletler arasında popüler olan yiyecekler şunlardır (mesela bu yiyecekler sağlıklı olarak adlandırılabilir), pahalı şarap sipariş edenlerin sevdiği yiyecekler bunlardır (bu yiyecekler de lezzetli olarak sınıflandırılabilir) gibi.

Müşterilerinizin şarap zevkine güveniyorsanız, neden şarap uzmanı yerine onların fikrini almayasınız? Her bir şişeyi müşterilerinize de-

ğerlendirtin ve tanımlatın. Onlara hangi şarapların hangi yemeklerle tercih edildiğini, insanların nelerden memnun kaldığını söyleyin.

Bu veri koleksiyonu bir restoran için faydalıysa, birden çok restoran için inanılmaz faydalı olacaktır. Açık düşünecek olursak, restoranlar birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunup bunları müşterilerine sunabilirler. Hatta cesurca davranıp, örneğin x restoranını seven insanların y restoranını da sevdiğini söyleyebilirler. Elbette ki bu, başka restoranlara müşteri göndermek anlamına gelir –yani müşterileri onlara link'lemek– fakat açık enformasyon havuzunda, müşteri gönderdiğiniz restoran da size bunun karşılığını verecektir. Sonuçta hiç kimse her akşam aynı yerde yemek yemez (gerçi ben bir zamanlar McDonald's'ın müdavimi olmuştum). Restoranlar dahi kendilerini enformasyon ağının bir üyesi gibi düşünebilirler.

Network'ler özelleşmeyi gerekli kılar. İstenilen her şeyin her yerden ulaşılabilir olduğu bir dünyada, herkes için her şey olmak istemezsiniz.

Yaptığınız en iyi şeyle bilinmek istersiniz. İşte bu yüzden şef Gordon Ramsey, *Kitchen Nightmares* adlı programında ele aldığı restoranların menülerine odaklanıyor ki bu restoranlar hangi yemekte iyi olduklarını bilsinler. Her şey değil, tek bir şey olmaya çalışın. Yaptığınız en iyi şeyi yapın.

Şimdi de başka bir konuya geçelim: Restoranı açık kaynak haline getirmek. Tariflerinizi internete koyun ve insanları tavsiyelerde bu-Perakendecilik

lunmaya ve hatta bu tarifleri bir wiki'de düzeltmeye davet edin. Belki size daha çok tuz koymanızı önerecekler. Belki de bu tarifleri kendi evlerinde denemek gibi bir girişimde bulunacaklar, bu tariflerin farklı versiyonlarını deneyecekler ve deneyimlerini sizinle paylaşacaklar.

İnternetin ilk zamanlarında, *Gourmet* ve *Bon Appétit* dergilerinin online sitesi olan Epicurious.com'un lansmanında görev almıştım. Bu sitede insanların kendi tariflerini paylaşıp –ki bu, hediye ekonomisine bir diğer örnektir– dergilerdeki tarifler hakkında yorum yaptığını ve bu tariflerin farklı versiyonlarından bahsettiğini görüp şaşırmıştım.

Örneğin, bir okuyucu Meksika usulü çikolatalı kekte su yerine esp-resso kullanılmasını tavsiye etmişti (ki, sitede yorum yapan aşçıların çoğu bu fikri beğendi, denedi ve yorumlarını paylaştı); okurlardan biri de keke iki kat tarçın konulmasını, bir diğeri kremasına Kahlua (kahve esanslı likör) veya rom eklenmesini, başka biri krema yerine krem peynir kullanılmasını, bir başkasıysa kekin hazır krema yerine elyapımı krema ve çekirdeksiz meyve ile süslenmesini, bir diğeri fındıkların kavrulmasını, başka biri yağsız süt yerine yağlı süt veya portakal suyu kullanılmasını, bir başkası kek kabına kakao serpişti-rilmesini (kekin yapışmasını engelliyormuş), bir diğeri de pul biber (biber mi?) eklenmesini tavsiye etti. Bu uyarlamalarla yemeğin artık aynı yemek olmadığını düşünebiliriz; daha iyi ya da daha kötü, ama aynı yemek değil. Ben tariflerin ya da menülerin seçim listesi gibi olmasını istediğimi söylemiyorum; çorbayı berbat eden çok sayıda şefle ilgili Google öncesi kurala bakın. Kekin fazla biberli olması durumunda hesap sorulacak kişi halk değil şefin kendisi olacaktır.

Dolayısıyla burada Jarvis'in İlk Kuralı'nı çiğniyorum –ve bu konuda hakimiyetin bütünüyle insanlara verilmesine karşı çıkıyorum.

Fakat yemek salonundaki müşterilerin bilgeliğinden yararlanmanın doğru olacağını düşünüyorum. İyi bir restoranın, yemekten anlayan ve iyi yemeğin değerini bilen müşterileri vardır. Bu tür restoranlar müşterilerinin

damak zevkine ve bilgisine saygı duymalıdırlar, tıpkı Google’ın yaptığı gibi.

İnsanlar bir şeyler üretmek, bazı şeyleri karıştırarak ortaya farklı bir şey çıkarmak, bu yaptıklarını paylaşmak ve altlarına kendi im-204

zalarını atmak isterler. Bir restoran onlara platform olabilir. Ya da yemek yarışmaları düzenleyebilir: Şefin kekini ve Jane’nin kekini tadın

–kazanan menüye girecek. Halk, şefin pişirmesini istediği yemekleri söyleyebilir: “Viyana’daki bir kafede çok lezzetli bir turta yemiştim ve onu burada, Boise’de tekrar yiyebilmek için her şeyimi veririm.”

İşinin ehli bir aşçı bunu bir iltifat olarak kabul eder.

Elbette ki en iyi reklam mutlu müşteridir; bu kural, diğer çoğu işletmeden çok, restoranlar için geçerlidir. Yerel restoranlar –ya da örneğin kalp sağlığına dikkat eden ülke çapındaki restoranlar– internetteki ilgili diyaloglara ve gruplara katılabilirler; fakat reklamlarını yapmak için değil, insanların fikirlerini ve isteklerini dinlemek ve bunları gerçekleştirmek için. Çok sayıda yemek düşkünü internette zaten konuşmakta. FoodBlogBlog piyasada yemekle ilgili 2 bin adet blog olduğunu yazmış ve bu sadece başlangıç; Britanya’da Yemek Blogcuları birliği var; Crowhound.com Amerika’nın her yerine ya-yılmış durumda. Crowhound’un New York’taki What’s My Craving?

forumuna bakın, burada boğazına düşkünler başka boğazı düşkünlere örneğin papusayı (kalın, içi dolu tortillaları) nerede bulabileceklerini ya da nerelerde güzel Hindistan biriyanisi veya Kore jajangmyun’u (siyah soya macunlu tel şehriye) yapıldığını soruyorlar. Eğer yemeğin toplumların temeli olduğunu düşünüyorsanız –ki öyledir– Facebook’un Mark Zuckerberg’i gibi düşünmeli ve bu insanların örgütlenmesine yardımcı olmalısınız. Örneğin parti vermeyi seven müşterilerinize yardımcı olmak için bir forum temin edebilirsiniz. Restoranınız, craiglist aracılığıyla gerçekleşen ilk buluşmaların mekanı olabilir.

Bir restoran hakkında konuşan hareketli bir online topluluk, bu restoranın pazarlanmasına katkıda bulunur. Müşteriler ve kullanıcılar bir restoranın kendisi ve tarifleri hakkında konuştukça, o restoran arama motoru sonuçlarında üst sıralara çıkar. Tariflerini, şarap değerlendirmelerini, damak zevki verilerini internete koyan şeffaf bir restoran da Google'ın arama sonuçlarında üst sıralara yerleşir, özellikle de Google'ın yerel çapta aramalar yapabildiği günümüzde (Google'a nerede yaşa-dığınızı söyleyin, örneğin "pizza" kelimesini girerek yapacağınız bir sonraki aramada Google size yakınlarınızdaki pizzacıları gösterecektir).

İnsanlar bulundukları civarda nerede iyi sufle yapıldığını Google'a sorduklarında, suflesiyle ünlü restoranların adı ve suflelerinin tarifi, arama sonuçlarında suflenin kendisi kadar yükselir.

Google gibi işleyen bir restoran, algoritmik bir menüye sahip, bilgisayarlar tarafından işletilen bir roborestoran değildir. Google mantığına sahip olmak bu anlama gelmez. Google gibi düşünmek, müşterilerinizle iyi bir ilişki kurmanızı sağlayacak araçları kullanmaktır. Elbette ki müşterilerinizin hepsi sizinle kişisel bir ilişki kurmak istemeyecektir; çoğu yemeğini yiyip çıkacaktır. Wikipedia'nın yüzde 1 kuralını hatırlayın: Diyaloga katılan ve size katkıda bulunan kesim, müşterilerinizin çok az bir kısmı olacaktır.

Restoranlar yavaş yavaş açık kaynak oluyor. Trend takipçisi Springwise, Amsterdam'da açılan Instructables adlı bir restoranın bütün kararları müşterilerine bırakacağını yazmış. *Washington Post*, Elements adlı bir restoranın yaratılışını konu almış; restoran sahipleri Elements'in Amerika'nın ilk açık kaynak restoranı olduğunu iddia ediyorlarmış.

Elements'in gönüllü yaratıcıları onun konseptine, tasarımına ve logo-suna katkıda bulunmuşlar. Restoran gelirinin yüzde 10'u, yaptıkları katkının derinliğine göre bu gönüllüler arasında paylaştırılacakmış.

Elements bir vejetaryen restoranı. Izgarada cızırdayan hamburger köftesinin ve sıcak buritonun delisi olarak ben, Elements'in konseptin-den hiç

etkilenmedim. (Bir online tartışmada, 7 gün 24 saat sunulan salatalara ve yeşil içeceklere ek olarak, glutensiz ve Yahudi dinine uygun hazırlanmış yiyecekler konulması konuşuluyordu). “Restoran sahibi”, diyor *The Post*, “yulaf-kenevir topları gibi çiğ besin spesiyalleri sunuyor.” Yok, pek bana göre değil.

Şimdiye dek restoranlara, spotları müşterilerine çevirmeleri için interneti kullanmalarını tavsiye ettim. Google mantığına sahip restoran işletmecileri birer yıldız olmak için de web’i kullanabilirler. Yemek programlarının popülerliğini göz önünde bulundurursak, bence aşçılar için ocağın arkasından çıkma zamanı geldi. Restoranların paylaşacak hikayeleri, dramları, komedileri ve bilgileri vardır. Ben bir şef olsaydım, çalıştığım restoran, kendi zevklerim, seyahatlerim, ilham kaynaklarım ve gittiğim yerlerde gördüğüm trendler hakkında blog yazardım.

Dobra ve dürüst davranırdım. Howard Stern radyoda, şef Ramsey de televizyonda bu formülü kullanarak başarılı oldu. Mahalledeki şefler de yerel yıldızlar olabilirler. Ben bir şef olsaydım, insanlara nasıl yemek pişirileceğini öğreten videolar yapardım –unutmayın ki hediye ekonomisi çift yönlü işler. En sadık hayranlarımla –en iyi ortaklarım olan en iyi müşterilerimle– bir yemek kulübü kurar, onlara menüler ve tarifler hakkında tartışmaları için bir ortam sunardım. Hatta restoranımın hakimiyetini bir geceliğine onlara verir, Ramsey’cilik oynar ve restoranı bir yemek programı stüdyosuna dönüştürürdüm. Restoranların işi yemek –pişirilmiş maddeler– satmaktan ibaret değildir. Restoranlar, iyi yemeğin nasıl olduğunun tartışıldığı platformlardır.

Google Market: İnsanlar üzerine

kurulu bir şirket

Yukarıda bahsettiğimiz derslerin çoğunu bilen, bunlara göre hareket eden ve daha fazlasını hayata geçirmek için istekli olan bir peraken-deciden bahsedelim. Springfield, New Jersey’de bir şarap satıcısı olan Gary

Vaynerchuck, 2006 yılında açtığı bir video bloguyla internete adım attı. Bu kitabı bir dakikalığına elinizden bırakın –sadece bir dakikalığına– WineLibrary.TV'ye girin ve Vaynerchuck'ın şovlarından birini izleyin. Karşılaşacağınız enerji ve şevk fırtınası tarafından geri püskürtülmeye hazır olun. Vaynerchuck, burnu havada bir şarap ehli değildir. Bu işle uğraşmıyor olsaydı çığırtkan bir at satıcısı ya da tuttuğu takımın (New York Jets) amigosu olabilirdi. Vaynerchuck bizden biri, halktan biri ve bu onun özelliği. Onun amacı şarabı herkes tarafından erişilebilir kılmak.

Video blogunu açmadan önce Vaynerchuck, Rus göçmeni babası ve ailesiyle başarılı bir mağaza işletiyordu. Bu mağazayı hep birlikte iki katlı müthiş bir perakende satış yerine –bir şarap kütüphanesi-ne– çevirdiler ve birkaç yıl içinde yıllık gelirlerini 4 milyon dolardan 60 milyon dolara çıkardılar. *The Wall Street Journal* 2006 yılında Vaynerchuck'ın yaşam öyküsünü konu aldı. Ben de yıllardır onun ma-

ğazasından alışveriş yaparım fakat tanışmamız online'da gerçekleşti.

Vaynerchuck'ın video blogu onu bir yıldız yaptı. Şovları günde 80 bin kişi tarafından izleniyor –şarap hakkında 20 dakika boyunca yüksek sesle konuşan ve ağzındaki şarabı bir Jets kovasına tüküren bir adam için hiç de küçümsenecek bir başarı değil. Onun şarap tutkusu bu-laşıcıdır ve hayranları tarafından da daha geniş alana yayılmıştır. Bir gün, bir şovunun tam ortasında, online topluluğu için mağazasında bir parti düzenlemeyi planladığını söyledi. Bunun üzerine tam üç yüz

"Vayniac" –Vaynerchuck, hayranlarına bu adı takmış– ta Kaliforniya ve Florida'lardan Springfield'e geldi.

Vaynerchuck internet sayesinde televizyona da çıktı ve *Late Night with Conan O'Brien*'a , *The Ellen Degeneres Show*'a ve CNBC'nin Vaynerchuck kadar enerjik sunucusu Jim Cramer'ın yönetimindeki *Mad Money*'e konuk oldu. Bazı konferanslara konuşmacı olarak katılma teklifleri aldı. Daha önce size Austin'de düzenlenen Southwest konferansını anlatırken,

Vaynerchuck'ın Güney'de bir parti düzenlemek için Twitter'ı kullandığından bahsetmiştim. Bu konferansta Vaynerchuck, Hollywood temsilcisiyle birlikte bir panelde konuşma yaptı.

Ardından, *101 Wines Guaranteed to Inspire, Delight, and Bring Thunder to Your World* adlı kitabını yayımlattı. Kitap, sipariş edilmeye hazır olur olmaz, Vaynerchuck'ın hayranları tarafından Amazon'un en çok satanlar listesinde 36. sıraya yükseltildi. Vaynerchuck, işbirliği ürünü şaraplar üretme amaçlı bir proje –Vayniac Cabernet 2007'yi– başlattı.

Bu projede şaraplar –üzümleri ezmeye dahi yardımcı olmaya hazır–

Vaynerchuck topluluğunun katkılarıyla yapılacaktı. (Ben de şimdiden bu şaraplardan birkaç adet sipariş ettim. Bu kitap bittikten sonra elime geçecekler, bu nedenle nasıl olduklarıyla ilgili bilgiyi sizlere blogumda vereceğim.) Vaynerchuck, topluluğuna bir platform –onun deyişiyle bir beyzbol sahası– temin etmesi gerektiğini kavramıştı, böylece hayranlarıyla omuz omuza oynayabilirdi.

Vaynerchuck bana, sırf şarap satmak için bir internet yıldızı olmaya çalışmadığını söylemişti. O, çok daha büyük bir şey inşa ediyordu.

"Gary Vaynerchuck markası"na yatırım yapıyordu. Şarap şovlarını arada sırada değil de her gün yapmayı seçmiş olmasının nedeni arama sonuç-

larında üst sıralara yerleşmek istemesiydi. Herkesin *vin de Googlesuyu*'na

ihtiyacı vardır. Online'da onunla ilgili ne kadar çok şey varsa, o kadar çok kişi tarafından bulunacak ve bulunması o kadar kolay olacaktır.

Vaynerchuck, kendi kendinin reklamıdır. Eskiden perakendecilikte başarılı olmanın en önemli etkenleri lokasyon, lokasyon ve lokasyondu.

Şimdiyse, linkler, Google ve Googlesuyu. Google'a "wine" (şarap) kelimesini girdim ve Vaynerchuck'ın mağazası ilk sayfada, bir diğer

perakendeci olan ve markasına ve online konumlandırmasına milyonlar harcayan Wine.com'un altında görüntülendi. "Wine TV" kelimelerini girdim ve Vaynercuck'ın şovu ilk sırada, listenin başında görüntülendi (Food Network nerede?). Bu devasa endüstride Vaynerchuck'ın bu başarısı fevkalade. O, markasını ve piyasadaki konumunu pazarlamaya para harcayarak bu konuma getirmedi (gerçi onunki, New Jersey'deki bir otoban billboardunda reklamının yapıldığını gördüğüm ilk ve tek video blogudur). Bunları kişiliğiyle, tutkusuyla ve internet denen bağlantı makinesindeki ilişkileriyle başardı.

Vaynerchuck'ın bir misyonu var. "İnsanların şarap hakkındaki düşüncelerini ve iş yapma tarzlarını değiştirmek istiyorum," demişti bana. Cramer'ın *Mad Money*'sinde, şarap ve likör holdinglerinin sosyalleşme açısından hiçbir şey yapmamaları, müşterilerini reklamları olarak kullanmayı başararak büyüyen Vitamin Water veya Red Bull misali markalar gibi değil de, büyük ve özelliksiz Coke gibi davran-malarıyla dalga geçti. Vaynerchuck'ın verdiği mesaj şuydu: "Sosyal işletmecilik şirketlerin geleceğidir."

Vaynerchuck'a, mağazasını gerçek anlamda Google'lık yapması için ondan daha çok şey beklediğimi söyledim. Örneğin alışveriş yaparken onun tutkulu cemiyetinin bilgisinden yararlanmak isterdim ve bu insanların bana şaraplar tavsiye etmelerinden memnun olurdum.

Şarap, Vaynerchuck'ın dediği gibi, her zaman yeni bir şey denemek demektir. Son şarap alışverişimde bir Gavi di Gavi ile karşılaştım.

Vaynerchuck'ın bu çeşit için şovunda ne söylediğini hatırlayamadım.

Ben de bir satış elemanına sordum; o da bana bu şarabın yumuşak fakat yoğun olduğunu söyledi ve tavsiye etti. Peki, güzel. Fakat ben ne bu adamı ne de onun damak zevkini biliyorum. O anda, iPhone'umu çıkarıp, Vaynerchuck'ın ve Vayniac'ların şaraplar hakkındaki de-Perakendecilik

ğerlendirmelerine ulaşmak için Vaynerchuck'ın mağaza numarasını tuşlamak isterdim. Sevdikleri diğer şarapları göz önünde bulundurarak zevklerini tanımlar, böylece o şarap için 18 dolar harcayıp harcamama

konusunda daha kararlı olurdum. Artık, başka bir şarap mağazasın-daysam ve bu mağazada Vayniac'ların sevdiği şaraplardan herhangi biri bulunmuyorsa, o şaraplardan birini Vaynerchuck'ın e-postayla sipariş sistemi aracılığıyla satın alıyorum. Müşterilerinin bilgi birikimi üzerine değer yaratan bir mağaza… Bu eşine pek rastlanmayan bir durumdur. Vaynerchuck'ın bu değeri yakalama, paylaşma ve kullanma yolları bulması gerekir.

Alacağım şarapları seçtikten sonra, mağazanın bana, satın aldığım şarapların listesini, her birinin yanında notlarla vermesini isterdim; böylece akşam yemeği için uygun şişeyi seçebilir ve bu bilgileri misafirlerimle paylaşabilirdim. Satın aldığım şarapların listesinin, Vaynerchuck'ın satın aldığı (Corkd.com'daki) Cork'd adlı şarap ce-miyetindeki hesabımda görüntülenmesini isterdim; böylece aldığım şaraplar hakkında başkalarının yorumlarını alabilir ve bunlara kendi yorumlarımı ekleyebilirdim. Vaynerchuck bu önerimi onayladı fakat insanlara satın alımlarını kaydeden kartlar vermeye çalıştığında, onların bu kartların bir bilgi hazinesi veya topluluk inşa etmek için değil de, daha fazla indirim için kullanıldığını sandığını söyledi. Bu, o zaman işe yaramamıştı ama şimdi yarayabilir. Deneyimlerime dayanarak söylemeliyim ki, internette bazen bir fikir çok erken denendiği için işe yaramayabilir.

Müşterilerinin Vaynerchuck'a sipariş edeceği şaraplar konusunda tavsiyelerde bulunması da hoşuma giderdi. Gerçi mutfaktaki şef gibi, o da yine kilerdeki patrondu. Fakat ben, "Şiraz'dan bıktık" ya da

"Merlot bugünün Pinot'udur" diyecek ciddi bir Vayniac kitlesi var mı yok mu görmek isterdim. Vaynerchuck'tan bize uygun fiyata zor bulunan şaraplar bulmasını isteyebilirdik: Örneğin iyi bir Avusturya tatlı şarabını 20 dolardan az bir fiyata. O da bize yüzünü döner ve harcayacağı emeğe değecek sayıda müşterinin o şarabı almak isteyip istemediğini sorardı. Böylece satın alım işi de işbirliğine dayanmış

olurdu.

Vaynerchuck'ın yaptıklarının çoğu –ya da hayalimizdeki restoranın yapacağı şeyler– herhangi bir kuruluş tarafından da yapılabilir.

Örneğin bir mağaza/market satış verilerini erişilebilir kılabilir; böylece insanlar bu enformasyonu alışveriş yaparken kullanabilirler. Bir mağa-za, müşterilere kendi alışveriş verilerini gösterebilir ve bu verileri baz alarak tavsiyelerde bulunabilir. Bir market, müşterilerinden ürünler hakkında değerlendirmeler alabilir ve bunları paylaşabilir, böylece başka müşteriler de gereksinimleri için en iyi tercihi yapmış olurlar ve mutlu mesut evlerine dönerler. Yerel marketler/mağazalar, bu hizmetleri çoktandır veren Amazon'u örnek alabilirler. *The Numerati* adlı kitabında Stephen Baker, perakendecilerin hakkımızda sahip oldukları verilerden yararlanma yollarını (örneğin, alışveriş kartlarımızı mağazaya tavsiyelerde bulunmak için kullanmamızı sağlamak gibi) daha yeni yeni aramaya başladıklarını söylemiş.

Bazen ben ve eşim süpermarketimizden bir ürünü hep satma-sını istiyoruz fakat bu her zaman olumlu sonuç vermeyen basit bir girişim. Sizce de marketlerin, talep edilen ürünlerin belirtilebildiği ve yöneticilerin bu isteklerin ne zaman ciddi bir kitleye ulaştığını görebildikleri forumları olması gerekmez mi? Biliyorum, bu tavsiye marketlerin ve diğer perakendecilerin en temel parasal kaynaklarından birini göz ardı ediyor: markaların raf alanı için marketlere yaptığı ödemeler. Fakat bence, benim satın almak istediğim şeyi bana satan bir market, satmak için birilerinden para aldığı şeyi bana satan marketten çok daha iyidir.

Hiçbir yerel mağaza ya da zincir, bir internet perakendecisinin hızıyla, stoğuyla ve sınırsız seçeneğiyle yarışamaz. Dolayısıyla, yerel mağazaların rolünün nasıl değişeceğini merak ediyorum. Belki ma-

ğazalar/marketler, üreticiler tarafından işletilen ya da üreticiler için çalışan birer showroom olabilirler. Ürünü orada satmak yerine, talep üzerine üreticiye sipariş verebilir ve bu siparişler üzerinden komisyon alabilirler. Yayıncılık ile ilgili bölümde, talebe bağlı kitap basımından bahsetmiştim. İmalat başlıklı bölümde de otomobillerin Google sonrası dönemde nasıl satılması gerektiğine değineceğim. Ben bir tüccar olsam

–yani bir hipermarket, bir zincir ya da yerel bir perakendeci– tıpkı

eBay’in ve Etsy.com’un kendi müşterileri için yaptığı gibi, müşterilerim için özgün ürünler toplamanın bir yolunu bulurdum. Belki de marketler, tıpkı gazeteler gibi, tüketim mallarının standart takas yeri olmaktan çıkmalı ve bizi gerçekten istediğimiz şeylere götüren bir yol olmalıdırlar.

Belki marketler, tıpkı restoranlar gibi, belirli gereksinimler, zevkler ve tutkular etrafında inşa edilen birer topluluk mekanı olabilirler.

Netflix ve Amazon’daki ürün reytingleri, otomatik tavsiyeler ve müşteri değerlendirmeleri aracılığıyla üretilen ve paylaşılan verilere bakın. Şimdi de bu verileri üreten ve paylaşan insanlar arasında direkt bir diyalog ortamının kurulduğunu düşünün. Vaynerchuck’ın müşterileri ve hayranları birbirleriyle konuşsa, birbirlerine sorular sorup yanıtlasa, fikir paylaşımında bulunsa, Vaynerchuck ile olan bağlantılarıyla kendilerini daha bir değerli hissetse sonuç ne olur?

Böyle bir grubun, örneğin bir otomobil lastiği mağazasının etrafında oluştuğunu düşünmek biraz zordur. Fakat bunun mümkün olduğu çok sayıda mağaza çeşidi vardır: spor ürünleri satan mağazalar (örneğin, müşterisi olduğum spor mağazası, koşu kulüplerinin faaliyetlerini destekliyor; Nike da bu tür topluluklarının oluşumunu desteklemek amacıyla dünya çapında yarışlar düzenliyor); gıda marketleri (örneğin zeytinyağı tutkunları hangi markaların tercih edilmesi gerektiği hakkında konuşup tartışabilirler); elektronik eşya mağazaları (televizyonlar için yapılan değerlendirmelere Amazon’dan ulaşabiliyorsam, neden BestBuy’dan da ulaşamayayım?); bahçe ürünleri mağazaları (geyikleri bahçemden nasıl uzak tutacağımı bilen var mı?); hırdavat mağazaları (haydi çocuklarımız için yapacağımız oyun evlerinin krokilerini payla-

şalım); oyuncak mağazaları (sekiz yaşındaki torununa bir video oyunu alan büyükanneye tavsiyesi olan?); ve giyim mağazaları (H&M’in bir buluşma hizmeti olmalıydı: “Beden 4 kendine 34 inçlik bir bel ve 34

inçlik bir boy arıyor –haki olmasın lütfen”).

Topluluk üyeleri (diğer bir deyişle müşteriler) birer satış temsilcisi olabilirler. Amazon ve BarnesAndNoble.com’un katılım programları, blogculara tavsiyelerini okurlarıyla paylaşma imkanı sağlıyor. Okurlar tavsiye edilen ürünü aldıkları takdirde de blogcuya komisyon veriyor-212

lar. Online ayakkabı mağazası Zappos’un da otomatik “ürün tavsiye widget”ları var. Bahse girerim Vaynerchuck’ın topluluğu da favori şaraplarını bu yöntemlerle satmak isterler. Gerçi bu biraz rahatsız edici olabilir –içinde bulunduğum cemiyetteki üyelerin birer Tupper-ware pazarlamacısına dönüşmesini istemem. Üstelik bu cemiyetteki blogcular bazı şarapları sırf satmak için tavsiye ederlerse, durum daha da çirkinleşir. Tabii böyle bir durumda blogcuların markaları ve şöhretleri de risk altına girer. Ben sizden bir şarap satın alsam ve bu şarap kötü çıksa, sizin zevkinize bir daha asla güvenmem. Fakat bana beğendiğim bir şarap satmışsanız, hem size hem de o şarabı üreten firmaya kredi veririm.

İnternet, mağazalara ve marketlere daha az sıklıkla gitmeme neden oldu. En son ne zaman bir hipermarkete gittiğimi hatırlayamıyorum.

Bir zamanlar gezinip durduğum yerler olan alışveriş merkezleri artık canımı sıkıyor. Wal-Mart’ın büyüklüğü beni korkutuyor. Apple mağazalarına gitmek hâlâ hoşuma gidiyor fakat oralara da çoğunlukla eğitim seminerlerine katılmak ya da ücretsiz internet erişiminden yararlanmak ve bazen de başka bir Apple delisinden herhangi bir konuda tavsiye istemek için gidiyorum. Mağazalar sıkıcı ve ruhsuz oldu. Sattıkları mallar internettekilerle aynı ve internette bulabileceğimden daha az çeşide sahipler. Daha az sayıda ürün stokluyorlar ve çoğu zaman da bu ürünler tükenmiş oluyor. İnternette daha ucuza bulabileceğim bir ürün için daha fazla para istiyorlar. Satış elemanları ürünler hakkında bana, Google’dan ve müşteri kardeşlerimden edinebileceğim bilgilerden daha azını veriyor. Üstüne üstlük mağazalara gitmek için otomobil kullanmak zorundayım; ki bu, benzin ve zaman kaybı demek.

Mağazaların kurtarıcısı müşterileridir. İnternete rakip gözüyle bakmak yerine perakendeciler, Vaynerchuck'ı kendilerine örnek almalı ve interneti bir platform olarak kullanmalıdırlar. Müşterilerinizin, kalabalıktan sıyrılmanıza yardımcı olmalarını sağlayın. Aynı ürünü sizinki gibi binlerce mağaza ve sitede bulabilecekken neden sizin ayakkabı dükkanınıza, otomobil mağazanıza ya da şarap marketinize gelelim?

Artık fiyat, oraya gelmemiz için yeterince iyi bir bahane değil; uygun fiyatları illa otomobil kullanarak değil, Google'layarak da bulabiliriz.

İyi hizmet mi? Evet, mesela bu göz önünde bulundurulabilir. Bilgi mi? Tüketici gruplarından gelen bilgi bence çok daha güvenilirdir.

Peki, bu gruplarla nasıl bağlantı kurabilirsiniz? Zuckerberg'in kuralını göz önünde bulundurursak, müşterilerinizin organize olmasına nasıl yardımcı olabilirsiniz? Vaynerchuck'ın kuralını göz önünde bulundurursak, sizinle omuz omuza oynamak isteyecekleri bir oyun sahası nasıl inşa edebilirsiniz? Mağazanızı ters düz edin ve onu ürünlerden ziyade insanların etrafına inşa edin. Müşterileriniz sizin markanızdır.

Şirketiniz, sahip olduğu dostlardan ibarettir.

Kamu Hizmetleri

Google Enerji & Aydınlatma

GT&T

Google Enerji & Aydınlatma:

Google olsa ne yapardı?

İşte size, Google'a benzer bir biçimde yapılandırılmış gerçek bir kuruluş: Google'ın iyiliksever kanadı olan Google.org. Google'ın net değerinin ve kârının yüzde 1'yle desteklenen bu kuruluş, enerji endüstrisini ve bununla birlikte enerji ekonomimizi baştan yaratmaya çalışıyor. Şirketlere ve araştırmalara finansman sağlıyor ve maliyeti kömürle enerji üretiminden daha düşük olacak enerji üretim yolları arıyor. Bu girişime verdikleri tuhaf ad ise şu: RE<C (yenilenebilir enerji kömürden ucuzdur).

Google.org'un –insanları gelecekteki sağlık sorunlarıyla ilgili uyarmaya, kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine ve gelişmekte olan ülkelere yapılan yatırımların desteklenmesine adanan –diğer proje-lerinin tersine, RE<C bütünüyle özgeci değildir. Bilinçli bir çıkar projesidir. Google ve onun devasa sunucular ağı, muazzam birer elektrik tüketicisidir; ekonomi ve dünya üzerindeki etkileri de giderek büyümektedir. İşlettiği mekanlarda temiz ve ucuz elektrik üretimine yardımcı olabilirse, kazancını artıracaktır (çünkü Google'ın gelir gider defterinde enerji maliyeti giderek bilgisayarlarının maliyetine yaklaş-

maktadır). Üstelik böylece Google, karbon salınımına ciddi miktarda katkıda bulunduğu yönündeki suçlamaları azaltmış olacaktır. Dahası, sunucularını yerküre üstünde istediği yere yerleştirme esnekliği ka-216

zanmış ve erişim alanını genişletmiş olacaktır (Google, okyanuslara yerleştirilecek platformlar üzerinde, dalga enerjisiyle çalışan, su ile soğutulan sunucu –server– çiftlikleri kurma fikrinin patentini aldı bile). Ve

son olarak, gezegenin kurtarılışına katkıda bulunmuş olmaktan dolayı hak ettiği takdiri kazanmış olacaktır. “Öncelikli hedefimiz dünyayı düzeltmek değil” demişti Larry Page. Fakat sizce de bu hoş

bir ekstra avantaj olmaz mı?

2008 Dünya Ekonomik Forumu toplantısında, Google kurucu-

larının benimsedikleri enerji vizyonundan bahsettikleri bir foruma katıldım. Onları dinlerken, diğer endüstrileri nasıl ikna edeceklerini ve hükümetle nasıl başa çıkacaklarını (ileride bunun üzerinde duracağız) merak etmiştim. Fakat bu forum, mühendislerin bakış açısıyla ilgili az da olsa bir fikir edinmemi sağladı. Google.org forumundan hemen önce Bono ve eski Başkan Yardımcısı Al Gore’un düzenlediği başka bir oturuma katılmıştım. Bono ve Gore bu toplantıda üç temel faktör sıraladılar: Aşırı yoksulluk, ödenmeyen vergiler ve Bono’ya göre hastalıklar, Gore’a göre gezegen. Bu iki adam, koca salonu dolduran iktidar sahibi insanlara, bu faktörlerin bir diğerini tamamlar nitelikte olduğunu –biri çözülmeden diğerinin çözülemeyeceğini– söyledi, dinleyiciler de bunu onayladı; fakat aslında Bono ve Gore’un yapmaya çalıştığı, orada bulunan hükümet temsilcilerinin ve şirketlerin ilgisini çekmekti. Gore, küresel ısınmanın önüne geçme yolunun karbon vergileri, kanunlar, yasaklamalar ve özveriden geçtiğini söylerken tutku ve hatta öfke doluydu. Çevreyle ilgili sıkça duyduğumuz planlardan bahsetti, sesinde otoriter ve kararlı bir hava vardı.

Sonra, Google’ın ekibini –Google’ın kurucuları Page ve Brin’i ve Google.org’un yöneticisi Larry Brilliant’ı– dinlemek üzere yukarı çıktım. Aradaki tezat gayet açıktı. Her iki tarafın bakış açılarını özet-lemek gerekirse: Gore vergileri ve kanunları çözüm olarak görürken, Google ekibi yeni buluşlar üretmekten ve yatırımlar yapmaktan söz ediyordu. Gore ve Bono, karbon maliyetini –yani kirletme maliyetini– artırmayı önerirken, Google ekibi enerji maliyetini düşürmeyi hedefliyordu. Ben Gore’a biraz taraflı yaklaşıyorum; çünkü o, ödenen vergilerin teknoloji gelişimine finansman sağlayacağını düşünüyor.

Fakat Google’ın vergi gelirine ihtiyacı yok. Google bir ülke olsaydı, 20 milyar dolarlık geliriyle GSYH sıralamasında 80. olurdu. Google enerji araştırmalarını tek başına yürütecek mali güce sahiptir.

“Sırf korumacılıkla bir yere varamazsınız; çünkü bu şekilde herhangi bir ekonomik gelişme kaydedemezsiniz” demişti Brilliant. “Elektrik üretmenin yollarını bulun –hayal edemeyeceğiniz kadar çok enerji ürettiğinizi düşünün.” Hayal edemeyeceğimiz kadar çok enerji…

Kıtlık üzerinde hakimiyet kurmak yerine, bolluk yaratın ve onu idare edin – işte bu, Google’ın bakış açısıdır. Gore neler yapmamız gerektiğini söylerken, Google “neler yapabiliriz”in üzerinde duruyordu.

İşte burada politikacıların beyniyle mühendislerin beyni arasındaki farkı görüyoruz. Google çalışanları bir problemle yola çıkıyor ve buna bir çözüm bulmaya çalışıyorlar. Bir gereksinimi tespit ediyorlar, bir fırsat elde ediyorlar ve ona yenilikle sistematik, mantıklı ve agresif bir biçimde saldırıyorlar.

Page, kilowatt-saat başına 10 sent olmasına rağmen yeşil enerji için şu anda ciddi bir talep olduğunu söyledi. Bazı insanlar ve şirketler, çevreye duyarlı olduklarından ya da iyi bir PR’a ihtiyaç duyduklarından, pahalı olmasına rağmen yeşil enerji kullanmak istiyorlar. Fakat kömür kaynaklı enerji üretiminin gerçek maliyeti bundan çok daha düşüktür. Google.org, kilowatt-saat başına 3 sente –yani kömürle üretilenden daha ucuza– yenilenebilir enerji üretmenin yolunu arıyor; böylece hem ciddi miktarda enerji üretmiş olabilecek, hem de kirlilik kaynağı kömür santrallerinin kapatılmasına vesile olacak.

Başarılı olduğu takdirde Google.org, Google’ın ve başta otomobil sektörü olmak üzere diğer bütün sektörlerin gidişatını değiştirecek.

Google.org, enerji maliyetinin azalmasıyla birlikte ileride enerji şebekesinden şarj edilen otomobillerin üretileceğini, böylece benzin-den kaynaklanan kirlilik probleminin çözüleceğini ve petrol temelli politik dengelerin değişeceğini öngörüyor (tabii bunun için enerji şebekesinin acilen iyileştirilmesi gerektiğini de belirtiyor). Google aynı zamanda, şarj edilebilir hibrid otomobillerin benimsenmesini hızlandırmayı amaçlayan

RechargeIT adlı, elektrikle çalışan otomobil girişimini de destekliyor. İnsanlara örnek olmak amacıyla Google,

kendi otomobillerini geliştirilmiş ve şarj edilebilir Toyota Prius hibridleriyle değiştiriyor. Üstelik Google, sahip olduğu her bir hibrid otomobilin enerji verimliliği verilerinin gösterildiği web sayfaları açtı

–Google'ın verileri ne kadar çok sevdiğini biliyoruz. Bu otomobiller Google'ın yerleşim alanında bulunan ve güneş enerjisiyle çalışan şarj istasyonlarında şarj ediliyor. Google'ın yerleşim alanında 2008'de güneş enerjisiyle 1.6 megawatt'lık elektrik üretildi. Google, elektrikle çalışan otomobil taraftarlarına, bu otomobillerin desteklendiğini ve talep edildiğini gösteren YouTube videoları oluşturmaları ve bu videoları GoogleMap'e yerleştirerek bu isteğin ne kadar yaygın oldu-

ğunu göstermeleri için bir platform sundu. Gayet aşikar ki Google, şarj edilebilir otomobiller için bir pazar oluşturulmasına yardımcı olabileceğine inanıyor –neden olmasın? Sonuçta Google, teknoloji ve reklam için yeni pazarlar oluşturmayı başarmıştı.

Brin Davos'ta, Google'ın ayakta tutması gereken, kendine ait herhangi bir enerji işletmesi olmadığından, halihazırda var olan petrol şirketlerinden üstün olduğunu söyledi. Yine de kendisine, Google'ın hissedarlarının bu donkişotvari yatırımdan rahatsız olup olmayacak-ları soruldu. Brin ise bu soru karşısında, yapılan yatırımın orta halli olduğunu fakat gelirin ciddi miktarlarda olacağını söyledi.

Brin, Google.org'un yaptığı araştırmaların fotovoltaik enerjiye ek olarak üç enerji kaynağına odaklandığını söyledi: solar-termal, derin jeotermal ve rüzgar. Rüzgar zaten kömür kadar ucuz, dedi, fakat aralıklı olduğu için güvenilir değil. Bu nedenle, kesintisiz rüzgarda çalışan ve yapımı yel değirmeninden daha ucuza mal olan uçurtmaları deniyorlar. Jeotermal enerjinin kullanılabilmesi için ise ciddi araştırmalar yapmak gerekiyor, fakat Google.org bunu gerçekleştirmek için uzun vadeli yatırımlar yapmaktan çekinmiyor.

Her ne kadar Google, kendi Ar-Ge laboratuvarlarında enerji üzerine çalışan uzmanlara sahipse de, bütün işi tek başına yapmıyor.

2008’in ortalarından itibaren, RechargeIT’ye yaptığı 4 milyon dolarlık yatırıma ek olarak, Ar-Ge departmanı dışındaki enerji çalışmalarına 36 milyon dolar yatırım yaptı. Google, yatırım fırsatlarını görme konusunda yalnız değil. Davos’ta, Klein Perkins’in risk yatırımcısı olan Kamu Hizmetleri

219

John Doerr –ki, kendisi Google’ın yatırımcılarından ve yönetim kurulu üyelerindendir– Google’a ve Kleiner Perkins’e danışmanlık yapan Gore ve Bono için bir resepsiyon düzenledi. Doerr, enerji hususundaki acil gereksinimler ve fırsatlardan bahsetti; Doerr’in firması 2008’e kadar temiz teknolojiye yapacağı yatırımı 1 milyar dolara çıkarmıştı. Google bir enerji firması işletseydi, bu firma nasıl olurdu? Bu firma bize, mümkün olan en uygun fiyata istediğimiz kadar enerji sağlar, sonra da bundan yararlanmanın yollarını bulurdu. Google interneti daha yaygın hale getirmek için enerji şebekesini kullanabilirdi; bu da ona reklam gelirini artırmasında yardımcı olurdu ve bu gelirdeki artış, enerjinin ve internet erişiminin daha da ucuzlatılmasında kullanılabilirdi. Google bizlere enerji tüketimimiz ile ilgili veriler sunardı –özellikle de internet bağlantılı ev aleti sayısı artarken. Tek tek bütün evlerdeki makinelerin enerji tüketimini ayrıntılı bir biçimde gösteren web sayfaları olduğunu düşünün, tıpkı Google’ın sahip olduğu otomobiller için yapmış olduğu gibi. Bu veriler bizlere enerjiden nasıl tasarruf edebileceğimizi gösterir; Google’a da yaşam tarzımızla ilgili bilgi vermiş olurdu (ki bu, Google’ı çok daha akıllı yapardı). *Hot, Flat, and Crowded* adlı kitabında Thomas Friedman, ileride, internetle bağlantılı ve kendi enerjisini kendi üreten aletler olacağını öngörmüş. Kendi ev yapımı güneş, rüzgar ve jeotermal enerjimizi üretebilseydik eminim Google Enerji&Aydınlatma, ürettiğimiz bu enerjiyi enerji şebekesine satabilmemiz ya da hayır kuruluşlarına bağışlamamız için bir piyasa ortamı yaratırdı. Enerji, bir ihtiyaç olmakla kalmaz, yeni bir para kaynağı olurdu.

Ne yazık ki Google Enerji&Aydınlatma diye bir şey asla olmayacak.

Google’ın geçinmek için yaptığı iş bu değil. Fakat Google, Google olarak, her halükarda sektörü yeniden yapılandırmayı başarabilir.

GT&T: Google olsa ne yapardı?

Telefon ve kablo şirketlerimizi Google işletseydi, yetkili kişiyle gö-

rüşmek için telefonda, teknik elemanın gelmesi için evde ne kadar az beklerdik ve hayat ne güzel olurdu.

Aslında Google, telefon ve kablo şirketlerini neredeyse ele ge-

çiriyordu. Google, merkez binasının bulunduğu Mountain View/

Kaliforniya’da ücretsiz kablosuz internet erişimi sunuyor. Söylentilere göre diğer şehirlerde de wi-fi hizmeti sunmayı düşünüyor fakat Google bu söylentileri yalanlıyor. Bunun yerine Google, bütün telefon üreticilerinin kullanabileceği açık bir mobil işletim sistemi geliştirdi (ve bu sistemi ilk kullanan T-Mobile oldu). Federal Communication Commision’ı (FCC) ve mobil telefon endüstrisini “açıklık”a (yani herhangi bir aletin, telefon şirketleri tarafından satın alınan dalga tayfının büyük bir kısmıyla çalışmasını mümkün kılmaya) itme çabasıyla Google, 2008’de bir dalga tayfı açıkartırmasına katıldı ve hükümetle bir anlaşma yaptı: Açıklığı zorunlu kılması halinde Google, FCC’ye asgari 4,6 milyar verecekti. Fakat açıkartırmada kazanan taraf olamadı. Gerçi birkaç saat boyunca masadaki en yüksek fiyat teklifi ona aitti ve oradan bir dalga tayfı ve telefon şirketiyle ayrılabilirdi.

Washington DC’deki bir forumda Larry Page, o günden bah-

sederken hülyalı ve özlemliydi. Google’ın bir telefon şirketiyle yapabileceği şeyleri bir düşünsenize. Tam o anda Page’in kafasında şimşekler çaktığını, aklına alternatif bir fikir, açıklığa ve yaygın erişime dayanan bir gelecek fikri geldiğini tahmin edebilirdiniz.

İşte bu, gerçek rüyaydı: Google her yerde. Google, daha çok insan için, daha uygun fiyata, daha çok internet erişimi sağlanmasını istiyor. Sonuçta bu, onun çıkarına uygun bir şey. “Amerika’da internet bağlantısı şimdikinden yüzde 10 daha iyi olsaydı,” demişti Page Reuters’e, “buradan sağladığımız gelir yüzde 10 fazla olurdu; bunlar bizim için büyük rakamlardır.”

Page, televizyon kanalları arasındaki –Amerika’nın dijital televizyona geçişiyle birlikte uygun hale gelen– boş alanları (white spaces) almak ve bunları wi-fi için kullanılan frekanslar gibi ücretsiz erişilebilir kılmak amacıyla hükümetle kulis yapmak üzere başkent-teydi. Bu hareket, “gelişmiş wi-fi” oluşumunu mümkün kılabilir ve şu anda saniyede milyonlarca bit olan internet erişim hızını saniyede milyarlarca bite çıkarabilir. Bu sayede istediğimiz her yerde video izleyebilir, oluşturabilir ve yayınlayabiliriz. Bu sayede Amerika’nın, OECD’ye göre 2007 yılında dünya çapında 15. sırada olan yüzkarası geniş bant nüfuzu artabilir. OECD, Amerikalı internet kullanıcıları-

nın, Japonya’daki internet erişimi hızından ortalama 10 kat yavaş olan internet erişimleri için Japonlardan iki kat fazla ücret ödediklerini söylemiş.

Google’ın boş alanlarla ilgili fikri bazılarının hoşuna gitmiyor.

Örneğin Ulusal Yayıncılar Birliği, bu uygulamanın kendi sinyallerine müdahale edebileceği gerekçesiyle Google’a karşı çıktı. Bence daha fazla rakibin dikkatimizi çekmesini kolaylaştırmak istememeleri de buna bir etken. Google’ın fikri kablo şirketlerinin de hoşuna gitmiyor; sundukları internet erişimi hizmetinden elde ettikleri kâr yüzde 40’a varıyor, dolayısıyla rekabetin kızışmasını ya da birilerinin işlerine burnunu sokmasını istemiyorlar. Bu fikir telefon şirketlerinin de hoşuna gitmiyor, çünkü onlar da yavaş yavaş kablo işine giriyorlar.

Cep telefonu şirketleri de bu fikirden hoşlanmıyorlar; çünkü sonuçta bütün aletlere geniş bant konulması mümkün olduğu takdirde, onu istediğimiz

şeyi yapmak için kullanabiliriz ve buna, dakikalar için ödeme yapmak zorunda olmadan web’den telefon görüşmeleri yapmak da dâhil. Açık network’lerdeki açık aletler (yani internet erişiminin mümkün kılındığı aletler) ile iki yıllık erişim kontratlarımıza ve bu kontratları iptal etme durumunda ödediğimiz ücretlere elveda diyebiliriz.

Telekomünikasyon Google için mükemmel bir arenadır; çünkü telekomünikasyon, işletme modellerinde –Google’ın uzmanlık alanı olan– teknolojiden kaynaklanan karışıklığa hazırdır. Google kablo işine girmek istemiyor, fakat internet erişimimizin kabloların kısıtlamasından kurtulması Google’ın yararına olurdu. İnternette daha çok vakit geçirirdik. Daha çok şey üretip daha çok tüketirdik. Google için aranacak ve düzenlenecek daha çok şey olurdu. Google daha çok reklama hizmet ederdi. O daha çok para kazanırdı, bizler de daha az para harcardık. Bu, Google için ve telekomünikasyon oligopollerine karşı çıkan herkes için mükemmel bir şey olurdu.

Kim kablo şirketinin zar zor gönderdiği teknik elemana tekme tokat dalmayı aklından geçirmiyor ki? Michigan Üniversitesi’nin Amerikan Tüketici Memnuniyet İndeksi (ACSI) 2007 yılında, kablolu yayın ve uydu anteni şirketlerinin “bütün sektörler arasında en düşük

tüketici memnuniyeti seviyesine sahip” olduğunu söyledi. Bu araştırma, problemlerin bazılarını bu şirketlerin piyasaya hâkim olmalarına ve fiyat belirlemede serbest bırakılmalarına bağlıyor: “Comcast, müşteri memnuniyeti hususunda ACSI’deki en düşük puana sahip şirketlerden biri. Comcast’in müşteri memnuniyeti geçen sene yüzde 7 azalırken, toplam hasılası yüzde 12 arttı. Net geliri yüzde 175 artarken, stok fiyatı neredeyse yüzde 50 yükseldi.” Bu rakamları tekrar gözden geçirelim: Kablo şirketlerinden gün geçtikçe daha çok nefret ediyor olsak da, onların geliri, kârı ve stok fiyatları hep yükseliyor. Bu, günümüzde işe yarabilir. Fakat *Wall Street* bir gün, tüketicileri kızdırmanın sür-dürülebilir bir işletme modeli olmadığını öğrenecek.

Advertising Age’in Bob Garfield’ı, eve servis talebini yerine getir-memekte direnen Comcast’a sinirlendi. Benim Dell vukuatıma gıpta ettiğini itiraf

eden Garfield, *Ad Age*’de yazdığı uzun bir yazıda, bir podcast’te ve “Comcast Ölmeli” başlıklı bir blogda Comcast’a karşı bir mücadele başlattığını duyurdu. “Comcast Ölmeli” başlıklı blogunda Garfield, insanları Comcast’la ilgili başlarından geçen kötü şeyleri paylaşmaya çağırdı. “Tebrikler” dedi blog okurlarına. “Artık sadece kötü muamele görmüş, kızgın bir müşteri değilsiniz. Bir e-çetenin pasif bir üyesi de değilsiniz. Siz artık bir devrimcisiniz; hakimiyeti oligarkların elinden söküp alan ve tüketicilerin eline veren bir Robin Hood’sunuz. Gücünüz sonsuz. Onu akıllıca kullanın.” Bunun üzerine Comcast, bir asbaşkanını, blogları ve Twitter’ı okumak ve buradaki şikayet ve problemlerle ilgilenmek ile görevlendirdi. Bu, faydalı bir müdahaledir fakat esas problemi çözmeye yetmez: Esas problem, kablo şirketlerinin bizleri hayal kırıklığına uğratmak için var olmalarıdır.

Garifield’a blogumda cevap verdim ve daha yapıcı bir yaklaşım tarzı benimsemenin Comcast’ın kendini yeni baştan yaratmasına daha çok yardımcı olabileceğini söyledim.

İdeal kablo ve telefon şirketi –Google Telefon & Telgraf– nasıl olurdu? Her şeyden evvel bu şirket, yapmak istediğimiz şeyleri yapmamıza yardımcı olmak için var olan bir platform olurdu. Telefon bağlantıları gerçekleştirmekten ziyade, bizlere bir şeyler yaratma, paylaşma ve bunları satma imkanı sağlardı. Tutkularımızın mekanı ve ev sahibi Kamu Hizmetleri

olurdu. Tıpkı Google’ın Blogger’ı satın alıp yayıncılık yapmamıza, YouTube’u satın alıp yayıncılık yapmamıza imkan sağlamış olması gibi, onun kablo şirketi de –içerik ya da ürün üretmemize ve hatta şirket kurmamıza olanak sağlayan araçlarıyla– kişisel teknoloji plat-formumuz olurdu. Bizim başarımız, onun başarısı anlamına gelirdi.

Bu tür tutkulara sahip olmasak bile Google yine de bizlere sayısız hizmetler sunardı. Tıpkı şu anda en iyi webmail hizmeti ve spam düşmanı olan Gmail’le, ücretsiz sözcük işlemcisi ve tablo-grafik programı olan Google Docs ile, Google Calendar, Google Maps ve Google Apps ile yapmakta olduğu gibi. Google benim yerel kablo ve telefon şirketim olsaydı, ondan

bana ve komşularıma gruplara katılma ve enformasyon paylaşımında bulunma yolları sunmasını beklerdim (ki bunlar esasen yerel gazetelerin de yapması gereken şeylerdir).

Yaşadığım semt ve şehir aranabilir olmalıydı. Google yerel arenada oynamaya haritalar, haberler ve reklamlarla başladı; fakat Google'ın gerçek anlamda yerelleştiğini, onun ve sunduğu hizmetlerin bir versiyonunu yaşadığımız yere, ofisimize ve hatta ailelerimize ve evlerimize uyarlayabildiğimizi bir düşünün.

Kablo şirketlerinin, müşterilerine neleri yapamayacaklarını söyleyerek para kazandıkları günler çok yakında geride kalmış olacak (maalesef bu kadar çok veri yüklemesi yapamazsınız; izlemek için ödeme yapmış olduğunuz programları talebe bağlı adlı hizmetimiz için ekstra ödeme yapmadan izleyemezsiniz; daha fazla ödeme yapmadan evinize istediğiniz kadar televizyon koyamazsınız; dekoderi monte etmeden televizyon izleyemezsiniz; istediğiniz kanalları ayrı ayrı satın alamazsınız, pahalı kanal paketlerini satın almak zorundasınız; teknisyenlerimizin evinize tam olarak kaçta gelebileceğini söyleye-mezsiniz…). Google biliyor ki, interneti ne kadar çok kullanırsak, o ve onun farazi kablo ve telefon şirketi için o kadar iyidir.

Bence GT&T verdiği hizmetleri taşınabilir kılardı: Tıpkı Gmail sayesinde e-postalarıma herhangi bir yerden herhangi bir cihazla ulaşabiliyor olmam gibi, kullanmak için ödeme yapmış olduğum video programlamaya evimin herhangi bir odasından ya da ülkenin herhangi bir yerindeki bir otel odasından –dekoderlere, TiVo'lara

ya da Slingbox'lara ihtiyaç duymadan– ulaşabilirdim. Bugün bunu yapamayışımız bütünüyle kablo şirketlerinin suçu değil; bu, modası geçmiş teknoloji için tasarlanmış "telif hakkını koruma" fikrinin bir sonucudur. Stüdyolar ve televizyon kanalları, kablo şirketinin –ör-neğin– satın aldığım bir filmin kopyasını sunucusunda tutmasının ve böylece o filme istediğim yerden ulaşabilmemi sağlamasının telif hakkını çiğnemek olduğunu iddia ediyorlar. Fakat 2008'de bir yüksek mahkeme, uzaktan depolamanın telif hakkına müdahale olmadığına karar verdi ve bu karardan sonra bu

uygulamanın değişeceği umut ediliyor. Taşınabilirliğe bir diğer engel, makine aksamıdır. Kablo şirketlerinin işi, bizlere dekoderler kiralamaktır; dolayısıyla bunların maliyetini düşürür ve kontrolü onlara verirler. Halbuki kablo şirketleri, dekoder kiralamanın kendilerini sınırladığını, daha fazla harcama yapmalarına neden olduğunu, teknik gelişmelerden geri bıraktığını ve hizmetlerini kullanma sıklığımızı azalttığını göremiyorlar. GT&T, televizyon ya da video kayıt cihazı üreten herkes için açık standartlar sunar, dekoderleri ortadan kaldırır ve tıpkı internette olduğu gibi, mümkün olan bütün cihazları şebekeden yararlanabilir kılardı. Google, bu açıklık yöntemini –kullanımı ve işlevselliği artırmayı– açık kaynak tarayıcısı Chrome'u piyasaya sürerken kullandı. Elektronik eşya üreticileri ve kablo şirketleri alet entegrasyonuna kısmen de olsa izin verdiğinden, makine aksamı sorununun çözümü konusunda bir umut ışığı yanmış durumda.

GT&T, daha geniş bir içerik ve enformasyon ağında aradığımızı bulma konusunda bize yardımcı olmanın kendisi için bir fırsat olduğu-nu kavrardı. Tıpkı dünyanın enformasyonuna ulaşmada bizlere rehber olduğu gibi, kablolu yayında da bizlere rehberlik yapardı. GT&T, bir arama motoru ve bir sosyal ağ ile karıştırılmış bir *TV Guide* veya TiVo olurdu. Peki rehberliğine kaynak olacak enformasyonu nereden toplardı? Google'ın şu anda topladığı yerden: bizlerden, insanlardan.

Bizler birbirimize program tavsiye eder, birkaç kanalın zevki tarafından sınırlandırılmaktan kurtulurduk. Bir nişler topluluğu gibi hareket ederdik, bir kitle gibi değil. Şüphesiz Google, tercihlerimiz ve zevk-lerimizle ilgili verileri analiz eder ve bunları bizlere tavsiye olarak Kamu Hizmetleri

geri sunardı, tıpkı şu anda arama motoruyla yaptığı gibi. Hem GT&T

büyük bir eğlence arama motoru olabilirdi. Zaten bunu Google'dan önce birileri yapmazsa, muhtemelen Google yapacak.

Google, müşteri hizmet işinde olan bir şirket değil. Google'ın çalı-

şanları işlerini gayet iyi yapıyorlar. Telefon ve kablo şirketlerinin aksine, onlardan şikayet eden insan sayısı çok az. *The Clutrain Manifest*'in bir

diğer eşyazarı olan Doc Searls’a kitabımdan bahsettikten sonra, kendisi, Google’ın müşteri hizmetleriyle ilgili başından geçen bir olayı bloguna yazdı. Searls’ın bir alan adı kaydı yapması gerekiyormuş; daha önce –Network Solutions’ta, GoDaddy’de ya da diğer sitelerden birinde– alan adı kaydı yaptıysanız, bunun, kutucuklara tıklamayı unutmanıza ve dolayısıyla ekstra hizmetler için ödeme yapmanıza neden olan girişimlerle dolu karman çorman bir işlem olduğunu bilirsiniz. (Alında bu, eski bir satış taktiğinin farklı bir versiyonudur: Ben 14-15 yaşlarımdayken, Pandorasa Steak House diye bir yerde çalışmıştım. Orada bizlere, müşterinin bifteği üzerine bir kepçe mantar sosu uzatmamız ve ona, “hayır”ı cevap olarak kabul etmeyecekmiş gibi,

“Mantar sosu?” diye sormamız öğretilmişti.) “Alan adı kaydedicileri ile yaşadığım tecrübe, dikkat dağıtan promosyon seline karşı kürek çekmek olarak özetlenebilir” diye yazmıştı Stearls. “Alan adı kaydı yaptırmak tam bir karın ağrısıdır.” Fakat Google’ın bu hizmeti 10

dolar karşılığında verdiğini öğrendiğinde, onu kullandı ve dakikalar içinde işi halloldu. “Google’ı kullandım, çünkü onun bana bir davar

–daha da kötüsü, bir enayi– gibi davranmayacağından emindim… Bu alan adını Google’dan aldım çünkü onlarla karşılıklı saygıya dayalı bir ilişkim var. Bu ilişki herhangi bir ekstra çabayı değil, sadece insani değerlere sahip olmayı –özellikle de saygılı olmayı– gerektiriyor.”

GT&T, güvenilir hizmet sunacağına dair müşterilerine söz verirdi.

Başarısız olması durumunda, Google’ın kendi araçlarını ona karşı kullanırdık. Kablolu yayınımızla sorun yaşadığımızda üzerine işaret koyduğumuz ortak bir Google haritamız olurdu. Müşteri hizmetleri çalışanlarıyla yaptığımız görüşmeleri kaydeder, bu kayıtları ve şikayet-lerimizi Google aracılığıyla aranabilir olan YouTube’a koyardık. Bant genişliğimizin (bandwidth) ne kadar hızlı olduğunu bütün adreslerde

paylaşır ve bu yorumların hepsini bir Google Docs sayfasında yayınlardık. Google, bizimle baş edemeyeceğini bilirdi. Çünkü Google’ın kendisi,

Google'ı denetlemek için kurulmuş bir platformdur.

Peki, GT&T'nin teknik elemanının teşrif etmesini bütün gün beklemek zorunda olur muyduk? Hayır. Kablolu yayın kablosuz olduktan ve açık standartları karşılayan herhangi bir cihazla çalıştıktan sonra, evlerimize asılacak, kurulacak ya da tamir edilecek herhangi bir şey olmazdı. Bant genişliğimizi istediğimiz zaman kullanırdık, tıpkı elektriğimizi ya da suyumuzu istediğimiz zaman kullandığımız gibi.

Ben, Jarvis'in İlk Kuralı'na uyan bir kablo şirketi olsun isterdim. Bu şirket, hakimiyeti müşterilerine vermekle diğerlerinden çok farklı olmaz mıydı?

GT&T nereden kâr elde ederdi? Başka nereden? Reklamdan. Bant genişliği ve hizmetleri karşılığında elbette ki yine ücret talep ederdi.

Fakat yerel ve ulusal reklamları uygun bir biçimde konumlandırmanın yeni yollarını bulacak kadar akıllıca davranır, buradan elde ettiği geliri hizmetlerinin fiyatlarına yansıtır, dolayısıyla bizlere daha ucuza mal olur ve onu daha fazla kullanmamızı sağlardı. Sonuç olarak GT&T

daha çok para kazanmış olurdu: Mükemmel bir ekonomik döngü.

Bant genişliği ile yaptığımız şeyin yeterince değerli olması halinde Google, onu dahi ücretsiz verirdi.

Umarım Google fikrini değiştirir ve kablo ve telefon işine girer.

O girmese bile bu, halihazırdaki işkenceci şirketlerin bu bölümde bahsettiğim şekilde hareket etmeleri gerekmediği anlamına gelmez.

Sonuçta Google gibi olmak için Google olmak gerekmez.

İmalat

Googlemobil

Google Cola

Googlemobil: Gizlilikten paylaşıma

Bir süre önce otomobil üreticileriyle masaya oturdum ve onlara kü-

für gibi geleceğinden korktuğum bir tavsiyede bulundum: Tasarım sürecinizi açmalı, onu şeffaf kılmalı ve işbirliği üzerine kurmalısınız.

Otomobil şirketleri, müşterilerin fikirlerini dinleyecekleri bir platforma sahip değiller. Olsalardı, bundan yıllar evvel, kendilerinden otomobil teyplerine bir soket koymalarını isteyen kitlenin arasında olurdum; böylece iPod'larımızı teybe bağlayabilirdik. Arabamda çeşitli külüstürler –bir santim uzağa dahi yayın yapamayan FM yayıncıları ve kulak tırmalayan kasetçalar– aracılığıyla ne zaman bir podcast dinlemeye çalışsam, otomobil şirketlerini ve onların tedarikçilerini lanetliyorum. En azından monte ettiğiniz teyplerin tasarımlarına yardımcı olmamıza izin verin, dedim onlara.

Yakarışım boşunaydı çünkü otomobil üreticilerinin ağzı tasarım konusunda uzun zamandır sıkıdır. Onlar, özel soslarının "tasarla ve şaşırt" olduğuna inanırlar. İşte bu yüzden yeni modelleri gizli silahlar gibi pelerinle örter, sırrı öğrenmeye çalışan fotoğrafçılara kedi-araba oynatırlar. Peki, en koyu otomobil fanatiği dışında, o yeni modeli merak eden kaldı mı? Yeni yılın otomobillerini görmeyi iple çekmek

–tıpkı yeni sezonun televizyon programlarını merak etmek gibi– tarihe karıştı. Artık otomobiller için sezon diye bir şey yok. Yıllar geçtikçe aynı kalıyorlar. Hepsi birbirine benzemeye başlıyor. Artık heyecan

yaratmıyorlar. Peki, bu durumda bir otomobil şirketi, ürünlerini ve markalarını nasıl yeniden sevilebilir kılabilir? Müşterileri işin içine katarak, derim ben –müşterilere isteklerini söyleme imkanı vererek ve otomobilleri müşterilerin istediği gibi kılarak.

İnternet analisti Jeremiah Owyang, otomobil endüstrisinin etkileşim faaliyetlerinin bir listesini blogunda yayınladı. Bazı otomobil üreticileri, müşterilerine otomobiller için kendi reklamlarını ve amblemlerini yapma ya da otomobillerin resimlerini boyama imkanı sunuyor. GM'nin başkanı Bob Lutz blog yazıyor. Chrysler, müş-

terilerinden fikirlerini paylaşmalarını istiyor –fakat, müşterilerin birbirlerinin tavsiyelerine yorum yapmalarını engelleyen kapalı bir forumda. Chrysler, seçilmiş 5 bin sürücüden oluşan bir tavsiye kurulu da oluşturdu. Mini’nin ise faal bir Mini sahipleri cemiyeti var.

Bu girişimlerdeki asıl sorun, müşterilerin ürünü direkt olarak etkilemesine izin vermemeleri. Chrysler’a e-postalarda sunulan ya da Mini’nin topluluğunda tartışılan fikirlerden biri birkaç yıl içinde alınan herhangi bir kararı etkileyebilir. Fakat bunu asla bilemeyiz.

Otomobil şirketlerinin etkileşim girişimleri, müşterilerin ürünlere zarar vermesini engellemek için çok çaba sarf eder. Bu etkileşim, bir çocuk müzesindeki uyarı gibidir: “Bunlar hiçbir şey kırıp dökmeden basabileceğiniz düğmelerdir, keyfinize bakın çocuklar.” Fakat şirketler, sadece markalarının değil, aynı zamanda ürünlerinin de hakimiyetini müşterilerine vermelidirler.

Bir marka sadece tek bir modelinin müşterileri tarafından işbirliğiy-le tasarlanmasına izin verse ne olur? Ben tasarımın demokratik bir şey olması gerektiğini söylemiyorum. Fakat en azından bir diyalog ürünü olabilir. Tasarımcılar kendi fikirlerini web’e koyabilirler. Müşteriler kendi tavsiyelerini paylaşabilir ve tartışabilirler. Tasarımcılar müşterilerden gelen iyi fikirleri alıp, tasarımlarına koyabilirler ve böylece onlara hak ettikleri takdiri vermiş olurlar. Ben müşterilerin şanzıman ya da benzin pompası tasarımı için işbirliği yapacağını zannetmiyorum

–gerçi, fırsat verildiği takdirde birkaç mükemmel tavsiyeyle karşı-

laşılabilir. Fakat yolcu bölmesi, otomobilin dış görünüşü, özellikleri ve seçenekleri hakkında bayağı bir tavsiye geleceğine emimin. Hatta İmalat

müşteriler parasal kararlara bile dahil edilebilirler: Otomobilin fiyatını düşürsek ya da size daha iyi bir teyp versek, otomatik pencerelerden vazgeçer misiniz? Müşterilerle yapılan bu işbirliği, ürüne müşteri yatırımı yapmaktır. Bu işbirliği, müşterilerde heyecan yaratır. Ürü-

nün internette konuşulmasını ve aranmasını sağlar, ona Googlesuyu kazandırır. Müşterilerin markayla olan ilişkisini değiştirir, ki bu da markanın kendisinin değişmesine neden olur. Bir düşünün: İşbirliği ürünü bir topluluk otomobili –bizim otomobilimiz.

Bir otomobil firması, halihazırda var olan bir markasını ya da modelini seçip, bu marka ya da model etrafında halihazırda kurulu olan toplulukta birlikte çalışabilir. Facebook'a girin, bir sürü otomobil markası etrafında toplanmış çok sayıda topluluk göreceksiniz.

Facebook'ta BMW ile ilgili en az 500 grup var. Bunların arasında 800 üyesiyle "BMW M5 bir kadın olsaydı, onunla evlenirdim" grubu, 510 üyesiyle "BMW sürücülerinden nefret ediyorum, hepsi pisliğin önde gideni" grubu ve 446 katılımcısıyla "İnsanlar bana gıcık oluyor, çünkü altımdaki araba BMW" grubu var (son iki grubu aynı partiye çağırmamak lazım). Meetup'ta Beemer'larıyla toplanan insanların bulunduğu altı kulüp var. BMW'nin kendi resmi otomobil kulübü de var ve BMW bu kulüpteki 75 bin üyesine otomobil fiyatlarında ve Brooks Brothers giysilerinde özel indirim yapıyor (üyeler buradaki espriyi anlıyorlar mı acaba?). Bu üyeler şirketin en iyi müşterileri, onun ortakları. Bence BMW otomobil tasarımında, müşterilerine yardımcı olmada (ki kulüp forumlarında müşterilerin bir diğerine herhangi bir konuda yardımcı olmasına pek nadir rastlanıyor) ve hatta otomobil satmada da onların yardımını istemeli.

BMW Facebook'a otomobillerinin resimlerini koydu ve müşterilerinden bunları boyamalarını istedi. Yetişkinlere otomobil resmi boyattıran bir şirketten daha acayip bir şey düşünemiyorum. Fakat sadece birkaç gün içerisinde 9 binden fazla insan tasarımlarını yolladı.

Benim buradan anladığım şey, bu insanların sadece BMW'lerini sevdikleri değil, özgün görünen BMW'leri de sevecekleriydi –libidolarını olduğu kadar yaratıcılıklarını da ifade eden BMW'leri. Otomobillere yeniden kişilik ve insancıllık getirmesi için otomobil sektörünün önün-

de bir sürü fırsat var. Eğer çoğumuz kendimizi bloglarda, YouTube videolarında, Facebook'ta, Bebo'da, MySpace sayfalarında ve Flickr

fotoğraflarında ifade etmeyi seviyorsak –eğer, Google'ın anladığı gibi çoğumuz, kendimizi ifade ederek online'da güçlü bir kimliğe sahip olmak istiyorsak– neden kendimizi otomobillerimiz aracılığıyla da ifade etmek istemeyelim? Firmalar otomobillere "tek tiplilik" aşılayarak onları metalaştırdı. Biliyorum sorun verimlilik –dört marka altında aynı gövdeye, motora ve parçalara sahip dört otomobil serisi üretmek kârlıdır. Üretim verimliliği ve otomobil satıcıları ısmarlama otomobil satın almamıza engel oluyor. Otomobilleri fabrikalardan değil, satıcı-

lardan alıyoruz ve satın aldığımız otomobiller genelde istemediğimiz bir sürü gereksiz özellikle dolu oluyor. (Arabamı her çalıştırışımda, istemediğim fakat kendisi için ödeme yapmak zorunda kaldığım 100

dolarlık ekstra özellik olan gecelik dikiz aynasını kapatıyorum.) Tabii isteyen için –çam ağacı kokulu süsler, dönen jant kapakları ve çıplak kadın şekilli aynaların olduğu çamurluklar gibi– farklı aksesuar se-

çenekleri de var ama hiç bana göre değil.

Toyota Scion, sürücülere kendi otomobillerinin tavanlarını dizayn etme imkanı tanıyarak, otomobillere kişilik katma yönünde küçük bir adım atmış oldu. Şimdi bir sonraki adıma geçin ve boyasız bir otomobili alıp, onu Facebook'taki BMW tasarımcılarından birine ya da grafiti sanatçısı olan öğrencime boyattırdığımı ve böylece görü-

nüşünü diğerlerinden tamamen farklı kıldığımı düşünün. Bu elbette bana ekstra paraya mal olur. Fakat o araba artık beni ifade ettiği için onunla aramda bir bağ kuruyor ve onu seviyor olurum.

Boyasız otomobil satma düşüncesi, bir otomobil şirketinin "açık kaynak" anlayışına yönelmesi için bir başlangıç olabilir. Peki, bir otomobil şirketi, bir başka otomobilin kontrol panelini, koltukları-

nı, radyatör soğutucusunu ya da motorunu üstüne yamayabileceğim bir otomobil üretse? Daha önce size Google'ın şirket otomobillerini, içine ekstra batarya yerleştirilmiş Toyota Pirius hibridleriyle değiş-

tirmesinden ve bu ekstra bataryaları güneş enerjisiyle şarj etmesinden bahsetmiştim. İşte bu otomobil Googlemobil'dir. Google, Pirius'a bir platform muamelesi gösterdi. Toyota bundan memnun olmalı.

Otomobillerini modifiye edilebilir kılmanın başka yollarını bulmalı.

İtirazlarınızı duyabiliyorum: Böyle bir şey imalatı karmaşıklaştırır ve güçleştirir, maliyeti artırır ve markaları karmakarışık eder. Olabilir.

Fakat bana istediğim otomobili verir. Geleceğin otomobil şirketi, üs-tünde anlaştıkları otomobilleri değil, sürücülerin istediği otomobilleri üreten otomobil şirketleri için bir platform olmalıdır.

Açık kaynak otomobil üretme hedefi olan projeler var; bunlardan bazıları Almanya'dan Oscar, Hollanda'daki üniversitelerden hidrojen ile çalışan otomobil c,mm,n (ya da common), ve (*Fast Company*'e göre yarı zamanlı çalışan 150 mühendis tarafından yapılan) Society for Sustainable Mobility otomobili. Kendisinden "Google Kapital" adlı bölümde daha çok bahsedeceğimiz Bill Gross'un IdeaLab'inden The Aptera, Kaliforniya'da piyasaya sürülmeye hazırlanan, sırf elektrikle ya da hem elektrik hem de benzinle çalışan üç tekerlekli güzel bir araçtır.

Tesla Motors, PayPal'ın kurucularından birinin finansal desteğiyle, elektrikle çalışan spor arabalar üretiyor. Bu projelerin hepsi süper ve ben hepsine şans diliyorum. Fakat halihazırda var olan otomobil şirketlerinin bu tür girişimlerde bulunmasını sağlamak inanılmaz zor

–isterseniz John DeLorean'a sorun.

İşte bu yüzden bence, güçlü otomobil firmaları "açık kaynak" anlayışını benimsemeli ve oluşum halinde olan bu projeleri geliştirmek için onlara kucak açmalıdırlar. Yollarda milyonlarca Prius, Saturn, Ford ve Aptera dolaştığını ve her birinin içinde ne olduğunu, neyle çalıştığını, kim tarafından boyandığını ve o mükemmel ızgarayı nereden bulabileceğinizi

merak ettiğinizi düşünün. Size otomobilinizi bütünüyle kendi zevkinize ve gereksinimlerinize göre değiştirebilme gücünün verildiğini düşünün. Otomobiller yeniden heyecan verici olurdu. Bana otomobilimin hakimiyetini verin, markanızı sahiplene-yim, onu yeni baştan yaratayım, onu seveyim ve onu satayım, çünkü artık o sizin değil, benim markam. Otomobilleri sattıran şeyler tutku, bireysellik, yaratıcılık, seçim, heyecan ve yenilik olurdu. Sürücüler Facebook grupları, bloglar ve Meetup kulüpleri kurar, seçtikleri –yani yaptıkları– otomobillerin özelliklerini paylaşır, birbirlerine otomobillerini methederlerdi. Otomobil endüstrisinden bağımsız tasarımcılar

ve imalatçılar –tıpkı Facebook uygulamaları geliştiren ve Google Maps karışımları yapan harici yetenekler gibi– bu açık kaynak otomobilleri geliştirir, böylelikle daha çok otomobil satılmasına katkıda bulunmuş

olurlardı. İşte bir platform olmanın getirisi budur.

Gelelim otomobil firmalarının karşı karşıya olduğu büyük probleme: Otomobil satıcıları. Bizler otomobil satıcılarını sevmiyoruz (2007 tarihli bir Gallup anketinde Amerikalılar, otomobil satıcılarına lobicilerle aynı puanı, yani en düşük puanı vermiş. Bu ankete göre otomobil satıcılarının dürüst ve ahlaklı olduğunu düşünen sadece yüzde 5'lik bir kesimmiş). Otomobil satıcılarının alışveriş işlemine ya da ürüne kattığı değer sıfırdır. Otomobil satıcıları otomobil alış-

verişini can sıkıcı kılarlar. ABD'deki otomobil firmaları, direkt satış

yapmalarına izin vermeyen bayilik kanunlarıyla köşeye sıkıştırılmıştır.

O halde ne yapmalılar? Bence işe, müşterilerin otomobil satıcılarıyla ilgili fikirlerini söyleyebilecekleri bir platform kurmakla başlamalılar; böylece otomobil satıcılarını rezil edebilirler. Belki de bu insanların sesleri Meclis'e kadar ulaşır, bu kanunları iptal etme ve otomobil sa-tışını serbest bırakma konusunda Meclis'i ikna eder. Artık otomobil alışverişlerimizi çoğunlukla internet üzerinden yapıyoruz. Ürünleri birbiriyle karşılaştırıyor, değerlendirmeleri okuyor, söylenenleri ölçüp biçiyor ve arkadaşlarımızla

paylaşıyoruz. Otomobil satıcısına gereksinim duyduğumuz tek konu test sürüşü. Bir otomobil satın almak istediğimizde neden otomobil satıcısına kadar gitmek zorundayız; neden otomobil satıcısının kendisi ya da bir firma temsilcisi otomobili bize getirmiyor? Neden otomobil fuarlarından otomobil satın alamıyoruz? İnternette fiyat araştırması yapabiliyor ve en uygun fiyatı nerede bulabileceğimizi öğrenebiliyorsak, neden tıpatıp aynı ürün için üç otomobil satıcısıyla pazarlık yapalım? Otomobil satıcıları (aracı sistemi), endüstrinin –ve bizlerin– altından kalkamayacağı derecede verimsizliğe ve maliyete neden olurlar.

Tamir sistemi, aracı sistemine nazaran daha iyi. Fakat garanti belgesi bütün otomobil tamircilerinde geçerli olabilir. Otomobil firmaları sürücülere tamir konusunda eğitim verebilir ve yedek parça satabilirler. Tamir piyasasının daha bir rekabetçi olması, hem otomobil firmalarının hem de sürücülerin lehine olurdu.

Açık kaynak otomobil platformu teorimi, ileride kısaca bahsedeceğim bir risk yatırımcısı olan Fred Wilson ile tartıştım ve ona Google mantığına sahip bir otomobil firmasının nasıl olacağını sordum. O da bana böyle bir firmanın zaten var olduğunu söyledi.

Çeşitli şehirlerde 200 bin sürücüye 5 bin adet otomobil sunan Zipcar.

Sürücüler ayda 50 dolara Zipcar’a üye oluyorlar, sonra internet üzerinden rezervasyon yaptırıyorlar ve istedikleri otomobili seçiyorlar, seçtikleri otomobili örneğin New York’ta bir saatliğine 9 dolara, bir günlüğüne 65 dolara kiralıyorlar, üstelik bu fiyatlara sigorta, benzin ve 180 mil dahil. Benzer standartları sıradan otomobil kiralama şirketlerinde de bulabilirsiniz fakat daha düşük esneklik kapasitesi ve daha düşük avantajla. Zipcar her bir otomobilinin 15 adet özel otomobile eşdeğer olduğunu ve üyelerinin yüzde 40’ının özel araba kullanmayı bıraktığını söylüyor. Benzer biçimde Paris’in belediye başkanı 2008 yılında, bisiklet paylaşımı programını takiben, şehir sakinlerine elektrikle çalışan ve 700 noktadan ulaşılabilecek 4 bin adet

otomobil sunacaklarını açıkladı. Amaç, Parislilerin daha az otomobil almasını sağlamak.

Ne düşündüğünüzü biliyorum (ve ta Detroit'ten buralara ulaşan kahkahalarınızı duyabiliyorum): Bir otomobil firmasının isteyeceği son şey, daha az otomobil üretmektir. Aklını mı kaçırdın sen Jarvis?

Yoksa bir komünist ya da radikal çevreci falan mısın? Hayır. Sadece otomobil endüstrisinin kafasını karıştırmaya çalışıyorum. Konuyu reklamcı Rishad Tobaccowala'ya açtığımda, bana Detroit'in aslında otomobil üretme işinde olmadığını söyledi. Google mantığına sahip bir şirketin şöyle düşüneceğini ifade etti: "Benim işim insanları A yerinden B yerine götürmek. Peki, bunu farklı yollardan nasıl yapa-bilirim? Ve insanları A yerinden B yerine götürürken, kendilerini güvende ve rahat hissetmelerini nasıl sağlayabilirim?" Tobaccowala uyku dışında zamanımızı evden çok, yollarda geçirdiğimizi ekledi.

"Kim demiş Sturbucks 'üçüncü adres' diye. Günümüzde üçüncü adres otomobildir." Peki, otomobil sektörünün asıl fonksiyonu nedir?

"Taşımak ve eğlendirmek" dedi Tobaccowala –illa ki imalat yapmak değil. İmalat pahalıdır, ara mal fiyatlandırmalarına karşı savunma-

sızdır, sırtında devasa bir "yarar-maliyet" yükü taşır ve rekabetçidir.

Maddenin acımasızlığı apaçık ortadadır.

Bir otomobil şirketi başkalarının araçlarını –uçakları, trenleri ya da otomobilleri– kullanarak, insanları istedikleri yere ulaştırma konusunda lider olabilir. Siz şirketin sistemine nereye gitmeniz gerektiğini söylersiniz –ya da Google Calendar'ınıza ulaşabiliyor olduğu için o zaten gideceğiniz yeri bilir– o da size, cebinizi de düşünerek, en uygun seçenekleri söyler: Bugün gideceğiniz yere trenle daha ucuza gidebilirsiniz. Yarın otomobil kullanacaksınız çünkü getir götür işi yapacaksınız. Bir sonraki gün paradan tasarruf etmek için gideceğiniz yere arkadaşınızın arabasıyla gidebilirsiniz. Bu haftasonu evlilik yıldö-

nümü yemeği için şık bir Mercedes kiralayacaksınız. Önümüzdeki hafta müşterileri etkilemek için şoför tutacaksınız. Yolculuk esnasında farklı seçeneklerden yararlanmak için ödeme yapmanız gerekir: dinlediğiniz müziklerin otomobil teybine aktarılması, trende kablosuz internet erişimi imkanından faydalanmak, trafiğe takılmamak için navigasyon asistanından yardım almak. İşte bu, eski otomobil şirketinin üzerine bir platform olarak kurulmuş yeni bireysel taşımacılık şirketidir.

Google Cola: Bizler tüketiciden

daha fazlasıyız

Otomobillerin Google'laştırılması zorsa, paketlenmiş tüketim ürünlerinin Google'laştırılması daha zordur. Onlar kitle pazarının yapı taşlarıdır, imalat verimliliğine dayalıdırlar ve ciddi bir kitleye pazarlanırlar. İnternetin reklam mecrası olarak kullanılmaya başlanmasından bu yana, hiç kimsenin bir tuvalet kağıdı için yapılmış bir banner'a tıklamayacağı düşünülür –bırakın tuvalet kağıdı ile ilgili bir kulübe katılmayı ya da bir blog yazısı yazmayı. Genel kanıya göre tuvalet kağıdı, web'den yararlanması mümkün olmayan bir ürün örneğidir.

Tuvalet kağıdının Google'lık hiçbir yanı yoktur. Öyle değil mi?

Tabii belki üzerine Wikipedia metinleri basılmış (piyasada tuvalet kağıdı üzerine baskı yapan yerler var) ya da yenilenebilir ve yeniden dönüştürülebilir hammaddelerden üretilmiş tuvalet kağıtları dışında.

İtiraf etmeliyim ki ben, Google Ultra Yumuşak Tuvalet Kağıdı'nı tasavvur edemiyorum.

Peki, bütün tüketim malları Google'laştırılamamaya mahkum mudurlar? Dilerseniz Google Cola diye bir ürün tahayyül edelim.

Tıpkı diğer tüketim malları gibi kolanın da güçlü ve zayıf yönü, standart şekilde tasarlanmış olmasıdır. Evet, birkaç kola markası ve varyasyonu az sayıda süpermarket rafı için savaşıyor. Fakat yeterince çeşit yok. Kendi mükemmel kolamı bir türlü bulamıyorum. Benim kolam kafeinsiz olurdu, yapay tatlandırıcı yerine şekerle yapılırdı (ağzımda kalan tatlandırıcı tadına dayanamıyorum) ve gazı hemen kaçmasın diye küçük kutularda ya da, daha da iyisi, yeniden kullanı-

labilir şişelerde satılırdı. Hatta içinde vişne ya da kahve aroması bile olabilirdi. Ben şu anda Coke da içiyorum Pepsi de, fakat tanınmamış

markaları sevmiyorum (Howard Johnson'ın HoJo Kola'sını hatırladığımda hâlâ tüylerim ürperir). Coke, makinelerinin bir kısmını özel siparişleri üretecek şekilde ayarlasa ve yeteri sayıda kasa sipariş

ettiğimiz takdirde bunları bizlere yollasa ne güzel olurdu. Mükemmel kolama abone olmak için seve seve ekstra ücret verirdim.

Kasa kasa aldığım bu Jeff Cola'yı blogumdaki okurlara ya da çev-remdeki insanlara sattığım (kafeinsiz kahve aromalı sodanın mümkün olduğuna onları ikna ettiğim) takdirde belki Coke'a ödediğim ücret de düşerdi, çünkü Coke'a daha çok satış ve nüfuz kazandırmış olurdum.

Bir kola kulübü kurardım. Tıpkı Gary Vaynerchuck'ın Vayniak'larının kendi şaraplarını yapıp satmaları gibi, bizler de Coke'un hem müş-

terileri hem de ürün danışmanları ve satış elemanları olurduk. Yeni Coke aromaları icat eder, bu farklı Coke'ları kendi markamız altında satar ve Coke'un kendisini imalat ve dağıtım için bir platform olarak kullanırdık. Kola işine girmiş olurduk. Peki, bu farklı kolaların tü-

keticileri ciddi bir kitleye ulaşır mıydı? Ulaşmazdı elbette. Fakat bu küçük çeşitlilikler demeti, büyüğü daha da büyük kılardı ve sonuç olarak Coke, çok sayıda müşterisiyle yeni ve sadık bir ilişki kurmuş

olurdu. İnsanların zevkleri hakkında daha çok şey öğrenir ve daha geniş

ölçekte satmak üzere yeni ürünler geliştirirdi. İşbirlikçileri ürünlerini sattıkça, pazarlamaya ayırdığı paradan tasarruf ederdi. Normalde azıcık

bir pazar payına sahip olacak tek kişilik işletmelere destek olmuş olurdu. Tüketim mallarının metalaşmasına karşı savaş açmış ve “küçükler bugünün büyüğüdür” sistemine katılmış olurdu.

Bu kola stratejisi, özelleşmeden ve kişiselleşmeden yararlanacak herhangi bir tüketim malına da uygulanabilir: kurabiyeler, şeker-lemeler, doğa dostu ev temizliği ürünleri. Bu strateji sadece büyük firmalar tarafından değil, daha çok ve özellikle, Amazon ve eBay gibi satış platformlarını kullanan küçük firmalar tarafından da uygulanabilir. Şu anda isteğe göre özel üretim yapan bildiğim tek kitle ürünü M&Ms. M&Ms’den drajelerin üzerine resminizi basmasını (21 draje için 39 dolar) ya da tercih ettiğiniz renklerde drajeler üretmesini (56 draje için 48 dolar) isteyebiliyorsunuz. Bu hoş bir satış taktiği, fakat ürünün özünü değiştirmiyor. M&Ms ben ve benim gibi yüzlerce insan için kahve aromalı M&M’ler ya da kahve ve M&M aromalı alkolsüz içecek üretse hoş olmaz mıydı?

Gelelim elektronik aletlere. Elektronik aletler Google’laştırılmaktan muafmış gibi gözükürler çünkü yapıları ve imalatları çok karmaşıktır.

Yine de teknoloji, elektronik aletleri otomobillerden daha kolay değişebilir kılan şeydir. Çünkü teknoloji, bir makinenin aksamı yerine programının değiştirilmesiyle yenilenmesini mümkün kılar. Mobil işletim sistemini bütün telefon üreticilerine sunarken Google’ın yaptığı şey budur.

İleride Google’ın, internet bağlantısı olan sayısız ev aleti için açık standartlar sunacağını hayal edebiliyorum. Şu anda piyasada bilgisayarlı ve internet bağlantılı buzdolapları zaten var. Bu tür buzdolapları üreten firmaların vaadi, ileride bir gün bu buzdolaplarının, içlerindeki gıdaların bir listesini çıkarabilecekleri, bizlere elimizdekilerle neler pişirebileceğimizi söyleyebilecekleri ve gereksinim duyduğumuz malzemeleri otomatik olarak

sipariş edebilecekleri yönünde. İşte bu (yani buzdolabımızdaki gıdaların ve gereksinim duyduğumuz mal-zemelerin listesi) tam da Google'ın organize etmeyi seveceği türden bir enformasyon olurdu. ABD'deki eve servis hizmetleri Fresh Direct ve Peapod ile Britanya'daki Tesco, gereksinim duyduğumuz şeyleri sipariş edip gönderebilir ve ilgili ürünler için kuponlar verebilirdi.

Epicurious.com dolabımızdaki malzemeyi göz önünde bulundurarak tarifler sunabilirdi. Buzdolapları bu şirketlerin bizlere hizmet etmeleri için bir tür platform olurdu.

Şu anda, sensörü ve kamerası olan internet bağlantılı ev güvenlik sistemlerimiz var. Web radyo istasyonlarını, iTunes müzikleri ve filmlerini ve YouTube videolarını evdeki herhangi bir alete bağlaya-bilen internet bağlantılı ev eğlence sistemlerimiz var. İleride trafik ile ilgili bilgiye veya eğlence kanallarına ulaşabilen internet bağlantılı otomobiller de olacak. GPS uydularına ve bilgisayarlarımıza bağlantılı fotoğraf makinelerimiz var. Bilgisayar işlevini görmeye başlayan telefonlarımız var. İleride enformasyon üreten, kişiselleştirilebilen ya da geliştirilebilen, bizimle iletişim kurabilen ya da bizleri eğlendiren bütün aletler internete ve Google'a bağlı olacak. Google bu aletlere kulak verecek, izin verdiğimiz takdirde bu aletler aracılığıyla bizlerle konuşacak ve bizlere ilgili enformasyonu sunacak. Google, bu aletleri kullanarak ürettiğimiz verileri, bizlere uygun reklamlar göstermek için seve seve kullanacak. Bu, özel hayat savunucularını çileden çıkarabilir.

Fakat bu akışı kontrol edebilir ve ondan (içeriğinden, reklamlarından ve indirimlerinden) yararlanabilirsek, inanılmaz olacak. Google sadece internetin ve dünyanın değil, evlerimizin ve yaşamlarımızın da işletim sistemi haline gelecek.

Gelelim modaya. Google'lık modanın ne olduğunu biliyoruz: Tişört, şort ve sandalet. Tasarımcılar, moda editörleri ve Hollywood tarafından belirlenen

moda üzerinde basit, cafcaflı, tuhaf Google’ın etkisi olabileceğini düşünmek zor. Moda hiyerarşik bir yapıya sahiptir

–ya da öyleydi. İnternet, haberi ve eğlenceyi demokratikleştirdikçe, modayı da açık kılıyor, demokratikleştiriyor. En popüler açık moda hareketi, üyelerini kendi tasarımlarını göndermeye çağıran bir tişört firması olan Threadless. Bu tasarımlar, tıpkı Digg’deki gibi, cemiyet tarafından oylanıyor ve en çok oyu alan tasarımcılar 2.000 dolar artı 500 dolarlık bir kredi kazanıyorlar; tasarımları her basılışında da 500

dolar alıyorlar. İnternetin Versace’leri oluyorlar.

Yavaş yavaş öğreniyoruz ki insanlar, tıpkı eğlence konusunda olduğu gibi, moda konusunda da bir şeyler üretmek ve bir etki bırak-238

mak istiyorlar. Bu istek karşısında yapılacak en akıllıca şey, onların bu isteklerini gerçekleştirmelerini mümkün kılacak bir platform oluşturmaktır. CafePress.com ve Zazzle, üyelerinin tişörtler, kulplu bardaklar, tampon çıkartmaları ve hatta iç çamaşırlar için yaptıkları tasarımları satın alıyor ve tasarımlarını aldığı üyelerine sipariş başına komisyon veriyor. Her hafta yayınlanan bir internet video şovu olan Threadbanger’da genç tasarımcılar izleyicilere “kendi modanı kendin yarat” dersleri veriyor. Alman yayımcılık imparatorluğu Burda’nın BurdaStyle.com’u da giysi desenlerinin telif hakkından vazgeçti ve insanları bu desenleri kullanmaya, değiştirmeye, kendi desenlerini oluşturmaya ve bunları paylaşmaya çağırdı. BurdaStyle.com desenlerle, tavsiyelerle ve tartışmalarla dolu. Springwise’ın verdiği bilgiye göre, New York’ta bulunan ufak çaplı bir marka olan SANS, çok tutulan 85 dolarlık kareli gömleğinin satışını 2008’de durdurdu ve bu gömleğin desenini halka açtı. Evde basabileceğiniz bu deseni ve gömleğin içine dikmek üzere bir SANS etiketini 6 dolara satın alabiliyorsunuz. Tasarımı açık kılmak hoş bir düşünce fakat insanlar dikiş dikmeyi bilmeyebilir. Bu nedenle, zanaatkar terziler sipariş üzerine SANS veya Burda tasarımları yaparak para kazanabilirler; tıpkı bazılarının, 2005’ten bu yana 100 binden fazla bireysel tüccar için mağaza görevi gören ve özgün, elyapımı eşyalarla dolu bir site olan Etsy’de yapmakta olduğu gibi.

Tamam, tüketim maddeleri, elektronik aletler ve moda Google'laştırılabiliyor. Peki ya tuvalet kağıdı? Elbette ki Google mantığını tuvalet kağıdına uygulamak mümkün değil. Tuvalet kağıdı etrafında toplanan cemiyetler asla olmayacak. USP'si (benzersiz satış

teklifi) "popoda kağıt parçacıkları bırakmamak" olan bir tuvalet kağıdı reklamını gördükten sonra, TK 2.0'ı tahayyül etmek bile tüylerimi ürpertiyor. Tanrım, zor bir satış toplantısı geçirmiş olmalılar. Reklamcılığın var olmaması için daha iyi bir neden düşünemiyorum.

Tıpkı gazete endüstrisi için olduğu gibi, belki de TK endüstrisi için de başını kağıt üretme işinden kaldırıp, esasen hangi işle uğraştığına karar verme zamanı gelmiştir. Kişisel temizlik, öyle değil mi? Davos'tayken beni, neredeyse ülke liderleriyle ve iş dünyasının ağır toplarıyla birlikte takılmak kadar etkileyen şey, konferans merkezinde gördüğüm otomatik, İmalat

kendi kendini temizleyen klozetlerdi. Sifonu çektikten sonra, motora bağlı bir kol dışarı çıkıyor, klozetin oturulacak kısmını yakalıyor ve dönerek temizliyor. İnanılmaz. YouTube'da paylaşmak üzere videosunu çektim. (Videom için "Davos toilet"ı Google'layın. Ya da siyasi açıdan pek de uygun olmasa da, daha eğlenceli bir gösteri için YouTube'da

"Sweedish toilet seat Gizmodo"yu arayın). Bu ürünü yapan firma, tuvalet kağıdı üretme işinde değil. Temiz klozet işinde.

Japon su borusu imalatçısı Toto da tuvalet kağıdı ya da temiz klozet işinde değil, temiz popo ve mutluluk işinde olduğuna karar verdi. Klozete oturduğunuz an sizi rahatlatmak için oturağı hoşunuza gidecek kadar ısıtan, işiniz bittikten sonra poponuza temiz, sıcak su fısfıslayan ve son olarak poponuzu yumuşak, sıcak havayla kuruturken kötü kokuları sihirli bir biçimde yok eden akıllı klozet Washlet'i icat etti. (*Flushed: How the Plumber Saved Civilization* kitabının yazarı W.

Hodding Carter IV tarafından çekilen bir Washlet gösterisini izlemek için YouTube'da "Toto Washlet FlushTV"'yi arayın). Gülmeye başlamadan önce bilin ki Toto, şimdiye dek 17 milyon Washlet sattı (hatta benim

Buzzmachine’de reklamlarını yaptılar: çıplak, mutlu, temiz popolar üzerinde gülen suratlar). Toto YouTube’da da çok popüler, videoları on binlerce, hatta yüz binlerce kez izlenmiş. Hollywood aktörü Will Smith televizyonda, 5.000 dolarlık lüks bir Washlet’i olduğunu ve tuvalet kağıdına tek kuruş harcamadığını böbürlenerek söyledi. İşte size problemle çözümün, aksam ile yazılımın, teknoloji ile yaşamın mükemmel birleşimi. İşte bu, post-TK tuvaleti.

Atoma bağımlı sektörlerde dahi, internetin mümkün kıldığı bağ-

lantılar yeni para kaynakları sağlayabilir. Sayısız tüketim malı, internet üzerinden kurulan ilişkilerden yararlanabilir: aşçılarla iletişim kuran mutfak aleti üreticileri, sporcuların ve antrenörlerin isteklerini öğrenmeye çalışan spor aletleri imalatçıları, terzilere kulak veren giysi firmaları.

Yapılması gereken, daha özelleşmiş ürünler üretme ve tasarım, destek ve satış konusunda müşterilerle işbirliği yapma fırsatları kollamaktır.

Google ve internet her şeyi değiştirir, fabrikaları bile.

Hizmet

Google Havayolları

Google Gayrimenkul

Google Havayolları: Hakimiyetin

yolcularda olduğu pazaryeri

Bir havayolu şirketi Google mantığıyla nasıl baştan yaratılır diye kafa patlatırken neredeyse pes ediyordum. Bütünüyle metaya dayalı bu tür bir hizmet için ne yapılabilirdi ki, özellikle de bu derece bozulmuşken? Günümüzde havayollarının işletme modeli, kapasitelerinden fazla koltuk satmak, çanta kontrolü karşılığında ücret talep etmek, yastıklar için, krakerler için ve hava dışında akıllarına gelebilecek her şey için para almak, uçakları yolcuyla tıka basa doldurmak, yolculara pistte saatlerce aç susuz bekleti-lebilecek mahkumlarmış gibi muamele etmek ve onları hiçbir konuda bilgilendirmemek –tabii bu arada fiyatları da artırdıkça artırmak– üzerine dayalıdır. Google bunu düzeltemezdi. Hiç kimse düzeltemezdi.

Fakat sonra, Google'ın bağlantılarla ve kitlelerin bilgeliğiyle ilgili kuralını, Zuckerberg'in akıllı organizasyon kuralını ve benim bir numaralı kuralımı göz önünde bulundurdum ve uçaklardaki, trenlerdeki, gemilerdeki, otellerdeki ve uğrak yerlerdeki yolculara ya da gezginlere nasıl daha çok hakimiyet verilebileceğini kendi kendime sordum. Bir uçaktaki yolcuların bir network oluşturması, bir uçuşun sosyal bir deneyim olması halinde ne olacağını düşündüm.

Şuradan başlayalım: Çoğumuz yerdeyken internete bağlıyız. Ya-kında uçaklar da tıpkı oteller gibi kablosuz erişim imkanı sunmaya başladıkça (geçmişte yapılan başarısız girişimlerden sonra) nihayet havada da internete bağlanabileceğiz. Wi-fi, havayolu şirketleri için çok avantajlı bir şey

olabilir; çünkü böylelikle havayolu şirketlerinin bizden para almak için yeni bir nedenleri olacak. İnternet erişimi yolcuların gecikmeler sırasında oyalanmasını ve daha az homur-danıp, daha nadir isyan etmesini sağlayacak (tabii bu, yolcuların yaşadıkları her bir sorunu ve gördükleri her kötü muameleyi anında bloglarına ve Twitter'a aktarmayacağı anlamına gelmiyor). İnternete bağlanabildikten sonra yolcular birbirlerine de bağlanabilirler.

Uçuşlar ve varış yerleri etrafında sosyal ağlar kurmak ve diyalog ortamı oluşturmak havayolları –ya da yolcuların kendisi– için hiç de zor olmaz. Böylece biz yolcular, uçuş öncesinde ve sırasında birbirimizi tanımış oluruz. Uçaktan indikten sonra birlikte taksi tutarak tasarruf etmiş oluruz. Birbirimize varış yerindeki restoranlar, müzeler, mağazalar ve görülecek yerler hakkında bildiklerimizi söyleriz. Hatta wi-fi'nin ücreti uygunsa ve koltuklarımızın yanında elektrik prizi varsa, birlikte oyunlar oynayarak yolculuğumuzu eğlenceli kılabiliriz.

747 hizmete girdiğinde, içinde yolcuların birlikte vakit geçirebileceği alanlar vardı. Fakat bu alanlar çok geçmeden para kaynağı koltuklarla dolduruldu. Güya bu alanlar, yeni Boeing 787 Dreamli-ner ve Airbus A380 süperjumbo jet uçaklarında da olacaktı. Uçuşlar etrafında kurulan online sosyal ağlarda tanışmak istediğimiz insanları –aynı konferansa gideceğimiz iş arkadaşları, benzer ilgi alanlarını paylaştığımız yolcuları, müstakbel eşlerimizi– bulabildiğimizi ve uçaklardaki bu muhabbet alanlarında onlarla buluşabildiğimizi düşünün. Uçuş bir sosyal deneyime dönüşürdü.

Biliyorum, yaptığımız uçak yolculuklarını düşününce bu fikir çok abartılı geliyor. Fakat böyle bir şey mümkünmüş gibi davranalım. Sosyalleşme, havayollarının daha da metalaşmasına engel olabilir. Mesela bir havayolu şirketinin tercih edilme sebebi insanları daha iyi tanıması ve daha çok sevmesi olabilir. BMW sürücüleri Hizmet

Facebook'ta birbirleriyle kaynaşıyorlar; Lufthansa yolcuları da benzer şekilde kaynaşabilirler ve ortak yönleri BMW sürücülerinkinden daha fazla olabilir –seyahat etme ve yeni yerler görme heyecanı.

Unutmayın: Şirketiniz sahip olduğu dostlardan (müşterilerden) ibarettir. Müşterileriniz sizin markanızdır. İlginç insanlar diğer ilginç insanları çekeceğinden, havayolu şirketleri ilginç insanları kendileriyle uçmaya teşvik edebilirler. Hatta sosyal ağdaki faal ve popüler kişiliklere indirimler ve hediyeler sunabilirler. Günümüz-de havayolu şirketlerinin sunduğu tek şey koltuktur: yani meta.

Bununla birlikte farklı deneyimler ve sosyalleşme imkanları sun-salar hoş olmaz mıydı? Biliyorum, çoğumuzun isteyeceği son şey, yanımızdaki koltukta car car konuşan birinin oturması. Belki de bunun nedeni, uçağa bindiğimiz andan itibaren kendimizi rahatsız hissetmemizdir. Yine de kendimizi bir an için böyle olmadığına inandıralım. Uçakta şans eseri ilginç insanlarla tanıştığımız günlere döndüğümüzü düşünelim. Örneğin online sosyal ağda tanışan insanlar, muhabbetlerini sürdürmek için uçakta yan yana oturmak isteyebilirlerdi. Kafa dengi bir yol arkadaşının yanında, orta boy koltuğa oturmaya bile katlanabilirdim. Bu arkadaşın David Letter-man ya da Oprah olması güzel olurdu. Fakat imkansız olmazdı.

Bu yolcu ağları, uçuş etrafında yeni bir ekonomik sistem yaratma olasılığını da artırırdı. Havayolları en azından bazı koltukları açıkartırmayla satabilirdi, tıpkı JetBlue’nun 2008 yılında eBay’de yapmaya başladığı gibi: Gelecek pazartesi Orlando’ya uçmak için ne kadar verirsiniz? Rezervasyon yaptırmakta geciken yolcular, açık bir pazarda diğer müşterilerden bilet satın alma imkanına sahip olabilseydi güzel olmaz mıydı? Hem böylece bazı havayolu şirketlerinin kapasitelerinden fazla rezervasyon yapmak ve biletini son anda iptal eden yolculara geri ödeme yapmak zorunluluğu kalkmış olurdu. Evet, uyanık spekülatörler biletleri çok daha pahalıya satabilirlerdi fakat biletler için havayoluna ödeme yapıldıktan ve biletlerin iadesi mümkün olmadıktan sonra, havayolu için bu niye sorun olsun ki? Bilet tüccarları bilet piyasasını belirlerlerdi.

Bu alışveriş, koltuklara yeni bir piyasa değeri yüklerdi ve bazı 244

durumlarda bu değer, havayolu şirketinin kendi fiyatlarından çok daha yüksek olabilirdi.

Havayolu şirketleri bu bilet piyasasını, taşıyacakları yolcu sayısını öngörmek ve maksimize etmek için kullanabilirlerdi. Örneğin bu piyasaya bakarak normal koşullarda (bir konferans ya da festival, reklamı bolca yapılmış bir tatil yeri, indirimli yolculuk imkanı ya da bastırılmış talebin ipini koparan para akışı gibi) tahmin edemeyecekleri bir sebepten dolayı herhangi bir varış yerine çok sayıda talep olduğu-nu görebilirlerdi. Bu talebi göz önünde bulundurarak kapasitelerini artırabilir ve böylece spekülatörlerin bir adım ilerisine geçebilirlerdi.

Şu anda arzın hakimiyetini elinde bulunduran havayolları, bu sayede talep hakkında daha çok şey öğrenmiş olurlardı. Benzer şekilde, bir uçuşa talep azsa, uçuşu iptal etmek, kalkıştan çok önce ekipmanı başka uçuşa hazırlamak ve sonuç olarak tasarruf etmek için havayolu şirketleri yolculara büyük indirimlerle alternatifler sunabilirlerdi. Böylelikle havayolu şirketleri verimliliği ve kârlılığı artırmış, yolcuların paralarının bir kısmı ceplerinde kalmış, gökyüzü de nispeten rahat bir nefes almış olurdu. Açık ve esnek bir sosyal piyasa, havayollarının finansal sistemini değiştirebilirdi.

Havayolu şirketleri neden uçuş puanlarını da açık bir piyasaya sunmasın? Bu puanlar sayesinde havayolları, Second Life’ın ya da Facebook’un uyduruk paralarından çok daha yaygın ve değerli bir sanal para oluşturdu. Fakat puanlar aslında nakite zor çevrilen şeylerdir.

Havayolları, uçuş puanlarıyla bilet almayı neredeyse imkansız kılarlar; tabii 10 yıl boyunca biriktirdiğiniz puanlarla bir Noel günü Krakow’a uçmaya çalışmıyorsanız. Alternatif olarak sundukları teklifler –uçuş

puanlarınız karşılığında televizyon verelim– çok bayağıdır; Google aramalarım sonucunda bu kanıya vardım. Hatta bu puanların değeri o kadar düşürüldü ki, bazı yerlerde sadece taşıma hizmeti karşılığın-da kullanılabiliyor; artık bu puanlar, havayollarının metalaşmaktan kurtulma niyetlerine hizmet etmiyor. O halde puanları açık kılın: Bırakın biletlerimizi ve birinci sınıf koltuklarımızı uçuş puanları ile değiş tokuş edebilelim. Bırakın uçuş puanlarımızı takas edebilelim (Bu iPod’u yolculuğum için gereken puanlar karşılığında sana veriyorum).

Hizmet

O zaman puanlar yeniden değer kazanabilir. Bu, aynı zamanda daha çok uçuş puanının takas edilmesi anlamına da gelir, fakat havayolları bu ihtimalle her halükarda karşı karşıyadır.

Bu alışverişin yan etkileri de vardır. Bazı durumlarda kimliğimi açıklamak (tanımadığım insanlara şehirden ayrıldığımı söylemek) istemeyebilirim; bazı durumlarda da bu sorun olmaz (çünkü yolculuğum iş amaçlıdır). Koltuklar alınıp satılabiliyorsa, kimlik ve kredi kartı bilgileri güvenlik için sistemde tutulmalıdır. Vesaire. Yine de böyle bir ağ oluşturmak, bu ağı oluşturan öncü havayolu şirketinin kurumsal imajını, sosyal havayolu – eğlenceli havayolu, iyi havayolu, hakimiyetin benim elimde olduğu havayolu– olarak değiştirir.

(Ben bu sosyal ağı, önümdeki koltuğu sonuna kadar arkaya yaslayan moronlardan dizlerimi kurtarmak için bir hareket başlatmak üzere kullanırdım. Hatta açık bir piyasada, böyle yapmamaları için o mo-ronlara para bile verebilirdim.)

Şimdi de havayolu şirketlerinin bu ağı, yolculuk hakkında uzman müşterilerinin bilgeliğinden yararlanmak için kullandığını ve bu bilgeliği değere dönüştürdüğünü düşünün. Örneğin dönüş yolculuklarımızda havayolu şirketleri bizlerden, takıldığımız restoran ve otelleri değerlendirmemizi isteyebilir. Bir şehrin sakinlerinden yemek yeni-lecek ve alışveriş yapılacak yerlerle ilgili tavsiyelerini paylaşmalarını isteyebilir. Benzer şekilde oteller, misafirlerinden civar restoranların değerlendirmelerini alabilir (tıpkı Hyatt'ın Yatt'it cemiyetiyle yapmaya başladığı gibi); ve deniz seyahati firmaları limanlardaki alışveriş yerleri hakkında bilgi toplayabilir. Seyahat acentelerinin bilgi paylaşımı kar-

şılığında verebilecekleri paraları vardır: Onlarla yaptığımız paylaşım karşılığında bizleri uçuş puanları ve indirimlerle ödüllendirebilirler.

Ve kim olduğumuzu bildikleri için, tıpkı restoranlar gibi onlar da, edindikleri bilgiyi daha da kuvvetlendirmek amacıyla hakkımızda daha çok veri toplayıp genellemeler yapabilirler: "American Express Platinum müşterilerinin tercihleri şunlar şunlardır" ya da "Florida'ya seyahat eden

Kanadalılar şunları şunları çok severler” gibi. Havayolu şirketleri taze enformasyona sahip yolcularından topladıkları bilgilerle inanılmaz bir veritabanı oluşturabilirler. Hatta bu konuda zamanla 246

TripAdvisor’ı ve Fodors’u bile geçebilirler –onlara veri satabilir ve böylece reklamlarını yapmış olurlar. Üstelik kendi dergilerini çıka-rarak, ellerindeki bilgi deryasını okurlarla paylaşabilirler.

Havayolu şirketlerini bu şekilde yeniden yaratmanın anahtarı, müşterilere hakimiyet vermek, onlara saygı duymak ve onlarla işbirliği yapmaktır, onların birbirlerini bulmalarına ve diyaloglar etrafında örgütlenmelerine yardımcı olmaktır. Müşteriler şirketlere ciddi anlamda katkıda bulunabilir. Havayolu şirketlerinin yapması gereken, bu katkıyı, fiyatlarını ve gelirlerini artıracak şekilde kullan-manın yeni yollarını bulmaktır (“Ücret talep etmemek bir işletme modelidir” başlıklı bölümde bahsettiğimiz Ryanair örneğine bakın).

Fakat, kendilerine değer verilmediği ve suçlu muamelesi gösterildiği takdirde müşteriler, o çok değerli katkılarından şirketleri mahrum bırakacaklardır.

Dünya Ekonomik Forumu’ndaki bir partide Google’ın kuru-

cularından biriyle tanıştığımda ona, Google tarafından işletildiği takdirde bir havayolu firmasının nasıl olacağıyla ilgili düşüncemden bahsettim. Böyle bir havayolu firmasının sosyal olacağını söyledim.

Bu sözüm karşılığında gülümsedi ve bana, bir zamanlar bu tür sosyal bir havayolu işleten bir teknoloji girişimcisinden bahsetti. Fakat bu havayolunun çalışanları uyuşturucu ticareti skandalına karıştığından firma kapanmak zorunda kalmış. Yazık.

Google Gayrimenkul: Bilgi güçtür

Emlakçılara ve onların oligopolistik ücret yapılarına karşı besledi-

ğim düşmanlığı daha önce ifade etmiştim. Dolayısıyla bu bölüme, emlakçıların kendilerini nasıl yeni baştan yaratacakları ile ilgili tavsiyelerde bulunarak değil, emlakçılık işine nasıl sekte vurulaca-

ğını, emlakçılığın otoritesinin nasıl baltalanacağını ve yıkılacağını konuşarak başlıyorum.

Emlakçılar için neden böyle hisler beslediğimi açıklayayım. Ba-

şımdan emlakçılarla ilgili bazı kötü olaylar geçti. Piyasada iyi emlak-

çıların da olduğunu biliyorum. Onlara gıcık olmamın nedeni kişisel değil. Parasal. Ben, emlakçıların bir ev satışına yüzde 6'lık bir katkı Hizmet

sağladığını düşünmüyorum. Bu komisyonu talep edebilmelerinin tek nedeni, satışa çıkarılan evlerin alıcılar tarafından görülmesini sağlamanın tek yolu olan "çoklu listeleme hizmeti (MLS)"nin hakimiyetini ellerinde bulundurmaları. Bizleri bu şekilde kazıklayan tek kesim emlakçılar değil tabii. Örneğin sigortacılar, araştırma şirketleri ve eve taşındıktan sonra fark ettiğim kusurları önceden bir türlü göremeyen ev teftiş düzenbazları. Ha bir de, bizleri soyup soğana çevirmek için süreci gereksiz yere karmaşıklaştıran avukatlar var. Hem sonra, verimsiz reklam yayınlama hizmetleri karşılığında aşırı derece ücret talep eden gazeteler var.

Emlakçılık işinin ortadan kaldırılmasının zamanı çoktan geldi.

Bu konuda şimdiye dek yapılan girişimler başarısız oldu; çünkü tek amaçları, evleri o çok değerli çoklu listeleme hizmetine sokabilecek iskonto komisyoncuları yaratmak ve var olan yapıyı yarıp açmaktı.

ABD Adalet Bakanlığı 2008'de MLS'yi iskonto komisyoncularına açma kararı aldıysa da, bizler hâlâ onların karşılıklı sırt sıvazlama sisteminde kapana kısılmış durumdayız. Sistemin kendisini değiştirmemiz gerek. Eğer yarın hepimiz, evlerimizi craiglist'te ya da ona benzer başka bir sistemde sergilersek, MLS'ye verdiğimiz desteği kesmiş

oluruz. Bugün bazı emlakçılar –yani akıllı olanlar– evleri bu alternatif veritabanlarında listeliyorlar. İnsanlar da ev satın alma, kiralama ya da ev arkadaşı bulma gibi isteklerini bu tür veritabanlarında ifade edebilirler (ki, şu anda bu, craiglist'te yapılabiliyor); ve biri –diyelim ki Google– alıcılarla satıcıları direkt olarak birbirine bağlayan bir algoritma yazabilir, böylelikle internetin kendisini pazaryeri yapabilir. Diğer hizmetler de pazarı verimli kılmak için enformasyonla besleyebilirler. Zillow.com, örneğin, son zamanlarda gerçekleşen ev alışverişleri hakkında bilgi sunuyor ve hem alıcıları hem de satıcıları kazıklanmaktan kurtarıyor.

Biliyorum, bu bölümü okuyan ilk emlakçı bana, emlakçıların alışveriş

sürecine kattıkları değeri anlamadığımı söyleyen öfke dolu bir e-posta yollayacak. Fakat değer kattığınızı belirtmek zorunda kalıyorsanız, kattığınız değer düşündüğünüz kadar büyük değil demektir. Kusura bakmayın ama bu tepkiniz, bu kitapta ele alınan diğer bütün sektör-248

leri mahveden savunmacı ve korumacı düşüncenin bir yansımasıdır.

Halbuki bu tür bir meydan okumaya verilecek akıllıca tepki, bundaki fırsatı görmektir. Benim buradaki amacım emlakçıları yok etmek değil. Gözlerini açmak. Eğer piyasadaki en akıllı, en rekabetçi emlakçıysanız, uyuşuk rakiplerinizi geride bırakmak, onların işlerine çomak sokmak ve internetin getirdiği yeni fırsatlardan yararlanmak istemelisiniz. Aksi takdirde sizin yerinize başkası ister ve yapar.

Satıcıların ve alıcıların hizmete hâlâ ihtiyaçları vardır. Belki gelecek nesil emlakçılar onlara alakart hizmet sunmalıdırlar. Sonuçta satıcılar, evlerinin alıcılar tarafından bulunmasını isterler. Yani pazarlanmasını. Emlakçılar şu anda yaptıkları işin pazarlama olduğunu söylerler, fakat pazarlama yaptıkları pek söylenemez. Daha önce de söylemiş olduğum gibi, bir emlakçı gazeteye bir ilan verdiğinde, evi olduğu kadar kendini de pazarlamış olur. Ben olsam, evleri internette pazarlamaktan başka bir şey yapmayan bir şirket kurardım; onları craiglist'te listeler, fotoğraflarını ve videolarını çeker, onlar için ayrı ayrı web sayfaları hazırlar, bu sayfaların

arama sonuçlarında görün-tülendiğinden emin olur ve hatta Google'a reklamlarını verirdim.

Google sayesinde tüm bunları tek başınıza da yapabilirsiniz; evinizin fotoğraflarını çekip Google Picasa'da ücretsiz olarak sergileyebilir, 100 dolarlık bir Flip Video kamerayla videosunu çekip YouTube'da ücretsiz olarak görüntüleyebilir, eviniz civarındaki ilgi merkezlerini Google Maps'te ücretsiz olarak işaretleyebilir, evinizin bulunduğu bölgenin kuş bakışı görüntüsünü Google Earth ile ücretsiz olarak gösterebilir ve son olarak bu bölgedeki yerel restoranların listesini ve onlar hakkında yapılan değerlendirmeleri Yelp'te ya da Google Maps'te verebilirsiniz. Hatta blogunuzda, takıldığınız yerlerin ve alışveriş yaptığınız marketlerin link'lerini verebilir, çocukların oyun oynayabilecekleri yerler hakkında bilgi sunabilirsiniz. Böylelikle sadece malınızı değil, deneyimlerinizi, yaşam tarzınızı da satışa çıkarmış olursunuz. İsterseniz komşularınızın bloglarının ya da Facebook sayfalarının link'lerini blogunuza koyarak, evinizi satın alan kişiyle onları tanıştırabilirsiniz. Birçok ev sahibi tüm bunlarla uğraşmak istemeyecektir, bu nedenle onlara yardımcı olmakta bir iş

firsatı vardır. Ben olsam bütün bu hizmetleri, satış fiyatının belli bir yüzdesi karşılığında değil, sabit ücretler karşılığında verirdim.

Ev satmanın bir diğer zorluğu, ev gezdirme işi yapan firmalarla sorun yaşamaktır. Ben olsam, eskort hizmeti veren bir şirket açardım; ve bu eskortların işi sadece, potansiyel alıcılarla randevulaşmak ve onlara eşlik etmek olurdu. Sonuçta eskortların evi pazarlaması gerekmez (potansiyel bir alıcı olarak, birisinin önümde dolapları açıp, ne kadar geniş olduklarına vurgu yapmasına ihtiyacım yok, çok teşekkür ederim ama kalsın). Potansiyel alıcılar eskorta, kendilerini evde eve götürdüğü için ödeme yaparlardı, satıcılar da bu alıcılara evleri gez-dirdiği ve onları ağırladığı (kahve ve kurabiye ikram ettiği) için –ve bence alıcılar, satıcının emlakçısı tarafından takip edilmediklerini bildikleri takdirde evleri gezmeye daha bir istekli olabilirlerdi. Piyasada ev gezdiren, evlerin fotoğraflarını çeken ve

satışa çıkarılan yeni evleri duyuran yerel ev gezisi blogcularının bitmesine şaşırmazdım.

Hatta bu blogları takip eder ve onlara reklam verirdim.

Son zorluk, satış için gerçekleştirilmesi gereken yasal işlemlerdir.

Bu sürecin basitleştirilmesi, kontrolün ve avantajın avukatlardan alıcıla-ra ve satıcılara geçirilmesi için kanunların değiştirilmesi gereklidir.

Alım satım işinde kullanılabilecek teknoloji fırsatlarına da de-

ğinelim. Örneğin ben, Google Maps’e bağlı bir cep telefonu uygulaması olsun isterdim; bu, ev arayan bir kişi olarak –şu büyüklükteki, şu fiyat aralığındaki, şu bölgedeki evler gibi– tercihlerimi telefona aktarabilmemi sağlayan ve bu tercihlere göre bana günün evini bulan, o evin hangi saatlerde görülebileceğini söyleyen ve yerini tarif eden bir uygulama olurdu. Hatta bu uygulama bana evin fotoğraflarını ve videosunu da gösterebilirdi. Randevu almak için eskortlarla, emlakçı-

larla ya da satıcılarla temas kurabilirdi. Böyle bir uygulama varken ve evi görmeye tek başınıza gidebilecekken neden bir emlakçıyla eski bir Mercedes içinde etrafta dolaşasınız ki? Çok mu antisosyalim acaba?

Alıcılar, almak istedikleri evin muhiti hakkında bilgi toplamak için de web ve mobil teknoloji araçlarından yararlanabilirler. EveryBlock.

com gibi yeni hizmetler, girilen adres bilgilerine göre muhitle ilgili her türlü veriyi sunabiliyorlar –o muhitte işlenen suçlar, inşa edilmekte

olan binalar, temizlenmiş duvar yazıları. Outside.in, blog yazılarını muhitler etrafında organize ediyor, böylece komşularınızın neler hakkında konuştuklarını görebiliyorsunuz. Potansiyel ev alıcıları, yapacakları akıllıca aramalarla muhitteki okullara ve muhitle ilgili yerel haber arşivindeki haberlere ulaşabilirler. O civarda yaşayan Facebook kullanıcılarını bulabilir ve onlarla temasa geçebilirler.

CleverCommute adlı yeni bir hizmet, trafik sıkıntısı çeken bölgeleri, bu bölgelerden trafik manzaralarıyla gösteriyor. Tüm bu açık veriler, bütün muhitlerin muhteşem, bütün evlerin harika olduğunu söyleyip duran emlakçılardan iyidir.

Emlakçı 2.0'ın kendi web sitesi olacak; bu web sitesinde, kapsadığı şehirleri ve satışına yardımcı olduğu evleri gösterecek, bu evlerin muhitleri hakkında bilgi veren sitelerin link'lerini sıralayacak. Emlakçı 2.0, Googlesuyu'ndan nasiplenmek isteyecek. İnsanlar ev arıyorlarsa, kendilerine yardımcı olacak birilerini arayabilirler. Bu kişi, kendini yenilemiş bir emlakçı ya da emlakçıların işine çomak sokan akıllı bir girişimci olabilir; ya da insanlar bütün işi kendi başlarına hallederler.

Bunun için yapmaları gereken tek şey, açık ve rekabet dolu bir piyasada

–kimseye yüzde 6'lık bir komisyon vermeden– en iyi hizmeti almaya ve en uygun alışverişi yapmaya çalışmak olacaktır.

Para

Google Kapital

Google Bank

Google Kapital: Para ağ kurar

Risk yatırımcılığından daha Google'lık bir alan düşünemiyorum ve bu düşüncemin bir nedeni var: İnovasyondaki, değişimdeki ve risk-teki risk yatırımcısı trafiği. Risk yatırımcıları Google'ın yaptıklarını izliyor, onun başarısına imreniyor ve yatırımcılarını örnek alıyorlar.

New York'taki Union Square Girişimcilik'in ortaklarından biri olan risk yatırımcısı Fred Wilson'a *Google Olsa Ne Yapardı?* adlı bir kitap yazmakta olduğumu söylediğimde gülümsedi ve "Biz de bu soruyu kendimize bütün gün soruyoruz. Bu soru bizim yatırım stratejimiz"

dedi. O ve ortakları kendilerine şu soruyu da soruyorlar: "Sequoia olsa ne yapardı?" Sequoia Kapital, Google'a finansal destek sağlamıştı.

Wilson bu Google'a endüstride tanıdığım en Google'cı adamdır.

Kendisi, blog yazan ilk risk yatırımcılarındandır. Blog yazmaya baş-

ladığında, rakipleri onun kafayı sıyırdığını düşünmüşlerdi. Çünkü risk yatırımcılığı ketum olmayı gerektiren bir işti. Rakiplerinizin ne düşündüğünüzü ya da hangi trendleri, şirketleri ve insanları gözlem altında tuttuğunuzu bilmelerini istemezdiniz. Asıl amaç rakiplerinize fark atmaktı; bu bir yarıştı. Fakat Wilson, düşüncelerini kamuya açmanın faydasını gördü. Bu sayede fikirleri gelişti ve birçok kontrat imzaladı –dediğine göre, yatırımlarının üçte biri blog ve online diyalogları sayesinde gerçekleşti. Bu sayede internette bir üne kavuştu ve iş

konusunda kendisine yardımcı olan çok sayıda insanla tanıştı. Onu en son gördüğümde bir aylığına Avrupa'ya gitmeye hazırlanıyordu, çok 252

daha uzak yerlerde –örneğin Slovenya'da– iş görüşmeleri yapmayı planlıyordu. Bir blog yazısının sonunda bu yolculuktan bahsettiğin-de Avrupa'nın her yerinden 100 kadar insan kendisiyle buluşmak istediğini söyledi. Ben de Avrupa seyahati sırasında yapmış olduğu görüşmeleri Twitter'da yaptığı güncellemelerden takip ettim.

“Açık olmak, aranabilir ve bulunabilir olmak,” demişti, “ismim arandığında Google'ın ilk sayfasında bulunmak ve Fred Wilson markasını oraya taşımak için bir olmazsa olmazdır.” Google'da Fred Wilson'ı aradığınızda, sonuç sayfasında ilk sırada Wilson'ın (avc.

com'daki) blogunu görürsünüz; ikinci ve dördüncü sıralarda biyog-rafisinin bulunduğu sayfalar vardır; beşinci sırada Wikipedia'da kendisiyle ilgili bilginin verildiği sayfa vardır; altıncı sırada Wilson'ın (yatırım yaptığı şirketlerden biri tarafından oluşturulmuş bir platform üzerinde bulunan) Tumblr blogu bulunur; dokuzuncu sırada (yatırımlarından bir diğeri olan) Twitter'daki haberleri vardır. Bu sonuç sayfasında başka Fred Wilson'lar da vardır: Örneğin kendisiyle ilgili belgesellerin yapıldığı ve adına albümler bulunan bir sanatçı.

Fakat Google'a göre, sonuç sayfasında bulduğunuz kişi malum Fred Wilson'dır.

Blogunda Wilson, yeni ürünler ve fikirler deniyor. Blog sayfasını bir sürü yeni widget ile tıka basa doldurarak okurlarını deliye dön-dürüyor. Fakat bu tür aletlerin çoğuna yatırım da yapıyor. Wilson'un kendi bloguna ve yatırıma olan yaklaşımı, benim kendi bloguma ve medyaya olan yaklaşımıma benziyor: Bir şeyler öğreniyor, deneyim-liyor, bilinilirliğimizi artırıyor ve insanlarla tanışıyoruz. Wilson, blogunu iş için kullanıyor; örneğin son ortağını bir blog yazısı aracılığıyla buldu. Kendisi, diğer şirketlere, yeni dünyayı kavrayan

“net yerlileri” tutmayı öneriyor –ve bu net yerlilerinin internetten başka bir yerde bulunamayacağını söylüyor. Wilson bloglama konusunda –biyoteknoloji veya teknoloji altyapısı gibi büyük arenalarda değil de, çoğunlukla internette yatırım yapan– rakiplerinin çoğuna ilham oldu.

Şimdilerde bir sürü ünlü risk yatırımcısı blog yazıyor, işadamlarına risk yatırımcılarını nasıl ayartacakları ve şirketlerini nasıl işletecekleriyle ilgili ipuçları veren yazılar yazıyor.

Bu paylaşım etiği Union Square'in portföyündeki şirket sayısını artırdıkça artırıyor. Wilson bana, yatırımlarından biri ve bir arama motoru pazarlama şirketi olan Clickable'ın, kendisiyle alakası olmayan soruları cevaplandırmak için diğer sitelerdeki diyaloglara katıldığını söylemişti. Clickable'ın amacı illa ki kendi reklamını yapmak değildi.

Clickable sadece, hediye ekonomisinin hayırsever üyeleri gibi bilgi paylaşımında bulunuyordu. Wilson aynı zamanda bir diğer yeni firmanın başkanından da bahsetti. Bu arkadaş –firmanın öfkeli müşterileriyle bile– diyalog kurmaktan büyük bir zevk alıyormuş, çünkü bu şekilde müşterilerinin istekleriyle ilgili çok şey öğreniyormuş.

Web 2.0 platformları –yani, yeni siteler açmayı, yeni hizmetler ve ürünler sunmayı, yeni şirketler kurmayı kolay ve ucuz kılan açık ve düşük fiyatlı yazılım ve hizmetler– yatırımcılar için hem birçok fırsat hem de birçok güçlük sunuyorlar. Küçükler güçleniyor diyen kural, tıpkı bazı risk yatırımcıları gibi büyük oynamaya alışık olanlar için hayatı zorlaştırabiliyor. Bugün birçok yeni şirket, risk yatırımcıları-

nın parasına ya çok az ihtiyaç duyuyor ya da hiç ihtiyaç duymuyor.

Risk yatırımcıları çok sayıda şirkette ufak yatırımlar yapmak zorunda kalırlarsa, portföylerini idare etmeleri zorlaşır ki bu da yatırım yapmanın maliyetini ve riskini onlar için artırır. Bir risk yatırımcısı için üzüleceğiniz aklınızın ucundan geçmezdi, değil mi?

Bir gazeteci, yazar ve girişimci olan Steven Johnson tarafından kurulan Outside.in adlı şirketi ele alalım. Outside.in, yerel blog yazılarını ve bu blogların mekanlar ve konular üzerine yaptıkları diyalogları organize ediyor. Google Maps'i, ücretsiz veritabanlarını ve diğer açık kaynak

yazılımları ustalıkla kullanıyor. Johnson bu hizmeti, iyi kalpli bir yatırımcının sadece 60.000 dolarını kullanarak kurdu. Bu işi beş yıl gibi kısa bir süre önce dahi yapmış olsaydı, ona 50 milyon dolara mal olacaktı. Çünkü bundan beş yıl önce, örneğin, Google'ın bugün ona ücretsiz olarak sunduğu harita teknolojisini üretmeye gücü yetmezdi.

Büyümek ve daha çok eleman tutmak için Outside.in, Wilson dahil birçok risk yatırımcısından destek aldı fakat bu miktar 50 milyon doların yanında hiç denecek kadar azdı.

Yatırımlar küçülürken, girişimcilerin yaşı da küçülüyor. Web 2.0'ın başarılı şirketlerinin çoğu –örneğin Facebook ve Digg– 20'li 254

yaşlarındaki insanlar tarafından kuruldu. "Bu ay ve bu yıl gördüğüm en ilginç şeyler, sakalı yeni terlemiş çocukların yarattıklarıydı," demiş

Wilson blogunda. Ardından, bunun bir tesadüf olmadığını eklemiş.

"Gazete okuyarak büyümüş insanların yeni paradigmalar düşünebilmesi oldukça zordur. Fakat şu anda karşımızda, bilgi edinmek ve eğlenmek için gazetelere, televizyona ya da dergilere muhtaç olmadan büyüyen bir nesil var. Onlar net yerlileridir. Onlar AOL'nin sohbet odalarında muhabbet ederek, akşam yemeğinden sonra arkadaşlarıyla saatlerce sohbet ederek ve okullarına Facebook aracılığıyla giderek büyüdüler.

İnternet onların mecrası ve onlar bizlere internetin nasıl kullanılması gerektiğini gösteriyorlar." Onlar internetin gelişimine yardımcı oluyorlar ki bu da Wilson'ın yatırım yapmak istediği şey.

Bu blog yazısı, benim yaşımdaki bir grup girişimciyi rahatsız etti (bu arada belirteyim, sakalımın rengi gri). Fakat Clay Shirky, Wilson'ın gençler hakkındaki tezini savundu ve "Genç bir teknoloji girişimcisinin esas avantajı, çok şey bilmemesidir. Neredeyse diğer bütün konularda bu bir dezavantaj olurdu, fakat bu konuda ve günümüzde değil…

Bir gecede bütünüyle değişmiş olan bir dünyada, yeni ve farklı şeyler yapmanın mümkün olduğu bir ortamda, eski düzenin nasıl olduğuna dair bir fikriniz kalmadıysa, o halde yeni fırsatları görenler, bu ortama daha dün gözlerini açan yeniyetmelerdir. Onlar yeni fırsatları görürler, çünkü onlar için bu fırsatlar yeni değildir" dedi.

Albümlerin mağazalardan satın alınacağını, pantolon satın almadan önce denemek gerektiğini, habere ve iş ilanlarına gazetelerden ulaşılacağını deneyimleri sayesinde bilen kişiden bahsederken Shirky, aslında benim jenerasyonumdan söz ediyor. "Bu tür şeylerin her birini zihnimden tek tek silmek zorunda kaldım. Bu beni fena bir analist yapmıyor, çünkü yeni teknolojiyi herkesten önce kendime anlatmak zorundayım –onu içgüdüsel olarak kavramayacak kadar yaşlıyım.

Fakat maalesef beni berbat bir girişimci yapıyor."

Wilson, çıkan velveleye, yaş konusunda önyargılı olmadığını, sadece kendisinin ve ortaklarının yeni fikirler üreten genç insan sayısında artış

olduğunu gözlemlediklerini söyleyerek cevap verdi. "15-20 yaş arası çocuklar, piyasada gerçek bir ihtiyacı karşılayan otantik web siteleri Para

inşa ediyor ve piyasaya sürüyorlar." Wilson bu ifadeyi blogunda yazmış

ve o zamanlar daha 15 yaşında olan ve birkaç Facebook uygulamasını henüz oluşturup satmış olan oğlum Jake tarafından işletilen bir web sitesine link vermiş. Union Square'in ofislerine giderken, Wilson ve ortakları Jake'i internete olan bakış açısı hakkında soru yağmuruna tut-tuktan sonra, Wilson Jake'e kendisine bir teknoloji kılavuzu bulmayı tavsiye etti ve (bir Union Square yatırımı olan) Tumblr'ın yaratıcısı olan David Karp'ı önerdi. Wilson beni, Karp'ın bu şirketi kurmak için liseden ayrılmış olduğunu söyleyerek uyardı. *Liseden*. (Eşimin oğluma verdiği kısa ve net tepki şu oldu: "Aklından bile geçirme!") Peki, yatırımcılar farklı jenerasyondan girişimcilerle nasıl tanı-

şabilirler? Bence yatırımcıların çok daha açık network'lerde, kıyıda köşede kalmış daha çok girişimciyle birlikte çalışması gerekir. Risk yatırımcıları halen kontrolü ellerinde bulunduruyorlar: Para sahiplerinden sermaye temin ediyor, yeni yetme işletmelerle iletişime ge-

çiyor, finansmana ödeme yapıyor ve kendi paylarına düşeni alıyorlar.

Risk yatırımcıları da birer aracı ve Google bu aracıların etrafından dolanıyor. Risk yatırımcıları –daha çok ve daha küçük yatırımlar yaparak– zayıfladıkça, arada durmaları zorlaşıyor. Yeni şirketler bulmak ve bunları değerlendirmek de giderek zorlaşıyor. Popüler bir blog olan ve yeni web 2.0 şirketlerini içeren TechCrunch'ı okurken benim başıma ağrılar giriyor çünkü hepsini takip edemeyeceğimi biliyorum: mobil şirketler, sosyal şirketler, sadece blog yorumlarını düzenlemekle uğraşan şirketler. Yeni girişimleri piyasaya sürme ve işletme maliyetinin düşük olması, küçüklerin güçlenmekte olduğu bir çağda niş gereksinimlerin karşılık bulması anlamına geliyor. Ve rekabete girmenin önündeki engel de neredeyse yok denecek kadar az. Bir arenadaki rakiplerden hangisinin kazanacağını tahmin etmek artık hiç olmadığı kadar zor.

Dolayısıyla yatırımcılar, yeni şirketler bulmak için güvenilir insanlardan oluşan daha geniş bir ağ kullanmalıdırlar. Yatırım kapitalini bu güvenilir temsilcilerden sağlamak ve elde edilen kârdan onlara bir pay vermek, büyük bir risk yatırımcısı tarafından desteklenen bir mini risk yatırımcıları ağı oluşturabilir. Bu modelin bir versiyonu,

yeniyetme şirketleri birlikte değerlendiren 65 başarılı yatırımcıdan oluşan bir grup olan New York Angels'tır. İnternetteki işletmelerin gelişimine katkıda bulunan şirketler olan inkübatörler, yeni şirketlerin kurulmasında daha aktif bir role sahiptirler. Almanya merkezli bir yayıncılık şirketi olan Holtzbrinck, yeni şirketler kuran, başka şirketlere yatırım yapan ve bunları satın alıp almama kararı alan bir laboratuvar işletiyor. Dur durak bilmez bir girişimci olan Bill Gross tarafından kurulan IdeaLab ise (Yahoo'nun –ve dolaylı olarak Google'ın– arama motoru reklamcılığı işinin temeli olan) Overture, PetSmart, (Google'ın fotoğraf yazılımı olan) Picasa, Citysearch ve elektrikle çalışan otomobil üreticisi Aptera Motors dahil birçok şirketi

destekleyerek piyasaya sürdü. Her iki inkübatör de yeni şirketlere alan, ofis hizmetleri, tavsiye ve para sunuyor. Bir de, yeni web 2.0 girişimlerine danışmanlık ve yatırım yapmak için inşa edilmiş, gelecek nesil inkübatörler var.

Örneğin ufak girişimleri finanse eden ve onların fikirden uygulamaya geçmesini sağlayan Y Combinator; Avrupa'da yeni şirketlere destek olmak amacıyla düzenli bir biçimde yarışmalar düzenleyen Seed Camp ve yeniyetme şirketleri finanse eden ve onlara tavsiyelerde bulunan Beta-works bunlardan bazıları.

Yatırımcıların MIT'deki ya da Stanford'daki yurtlara –hatta ve hatta oğlumun lisesine– ulaşması gerekiyor; çünkü yeni fikirler bu tür yerlerde ortaya çıkıyor. Ben ders vermeye karar verdim, çünkü artık bir medya şirketinde yeterince değişime neden olamıyordum ve birer mucit olarak gördüğüm öğrencilere destek olmakla daha çok şey başarabileceğimi fark ettim. New York Şehir Üniversitesi'nde, girişimci gazetecilik dersi vermeye başladım; amacım, gazetecilik ile girişimciliğin bir çelişki olmadığını kanıtlamak ve öğrenci gazetecilere işletme dersi vermekti. Şimdilerde öğrencilerim, sürdürülebilir gazetecilik girişimleri için işletme planları oluşturuyor ve McCormick Kuruluşu'ndan aldıkları burslar sayesinde de bu planlar arasında en iyi olanları finanse ediyorlar. Wilson'un yaş hakkındaki düşüncesinin altını çizercesine öğrencilerim, birer genç gibi düşündüklerinde çok iyi fikirler ortaya atarken, birer gri sakallı gibi düşünmeye çalıştıklarında başarısız oluyorlar. Buna dikkatlerini çeken de bazen gri sakallılar Para

oluyor. Associated Press'in baş stratejisti Jim Kennedy, öğrencilerimin sunumlarını izledi ve ardından hepsinin sadece web sitesi tasarlamış

olduğunu görmekten dolayı hayal kırıklığına uğradığını söyledi. “Web sitesi” sözcüğünü neredeyse küçümseyerek söyledi. Genç kızlar için bir online dergi kurmak isteyen bir öğrencimi, web'den Facebook'a geçmesi konusunda esinlendirdi. Sonuçta farklı düşünmek gerekirdi.

Girişimcilik gençler arasında yaygınlaşıyor. Genç girişimciler için College-Startup.com adlı bir blog bile var (blogun başlığı: “Yurt odanızdan zengin olun”). Ewing Marion Kauffman Kuruluşu tarafından girişimcilik üzerine yapılması istenen 2007 tarihli bir Harris Interactive araştırmasına göre, 8 ila 21 yaş arası gençlerin yüzde 63’ü iş kurma konusunda istekli ve yetenekli olduğunu, yüzde 40’ı ise iş kurma planları yaptığını söylemiş. Gençlerin bu derece kendine güvenmesi ve kibirli olması insanı sevindiriyor.

Belki de risk yatırımcılığı artık bir tür derslik gibi olmalıdır: Risk yatırımcıları genç girişimcilere finansman sağlamakla kalmayıp, (tıpkı bazılarının bloglarında yaptığı gibi) ders de vermelidir. Ben bir risk yatırımcısı olsam, üniversitelere gider, yetenekli girişimcilere yardım teklif eder, iyi fikirleri olanları finanse ederdim. Bir inkübatör olarak kapılarımı onlara açar, iyi iş fikirlerine ücretsiz destek sunardım ve böylece bazılarına yatırım yapabilirdim. (Üniversitelerde inovasyonu desteklemenin ve geliştirmenin diğer yollarını “Google Üniversitesi”

adlı bölümde tartışacağız).

Ya da risk yatırımcılığı daha çok, açık bir pazar gibi olmalıdır: Mega girişimci Gross’a, kendi uzmanlık alanını daha da Google’lık yapmayı nasıl başardığını sorduğumda bana dedi ki: “Her zaman daha iyi bir yeni işletme pazarı olduğunu düşünmüştüm, sadece nitelikli yatırımcılara açık bir tür mini yeni işletme borsası olduğunu. Fakat önemli olan, enformasyonu açık ve şeffaf kılmaktır.” Derler ki işletme sahipleri ve çalışanları için asıl problem, şirket satışa çıkarılana ya da halka açılana kadar şanslarını zorlamaktan vazgeçememeleridir.

Yeni işletme hisselerinden oluşan birinci sınıf bir pazar, Beemer satın alabilmelerine yetecek kadar ufak çaplı bir tahvil satmalarını sağlayabilir fakat yine de işlemeye devam eder. Facebook bunu 2008’de, 258

çalışanlarının birbirlerine tahvil satmalarını mümkün kılarak yaptı.

Girişimcilerin girişimcisi Gross da bu tür bir pazar inşa edecek bir şirket kurmayı isterdi.

Peki, büyük şirketler kendi içlerinde girişimciliği ateşleyebilirler mi? Örneğin Google, yüzde 20 kuralı ile kendi içinde inovasyona yatı-

rım yapıyor. Google başka şirketleri bünyesine katarak da inovasyona yatırım yapmış oluyor. Bunların Google'a yeterli gelmediği çok açık; çünkü Google, 2008 yılında kendi yatırım fonunu kurdu ve böylece yatırımcılar topluluğunu şaşkına çevirdi. Ben büyük şirketlerde ça-lışırken, yeniyetme girişimlere yatırım yapmanın onlar için ne kadar zor olduğuna şahit olma fırsatını elde etmiştim. Yatırım yapmak farklı beceriler gerektirir. Yeniyetme işletmeler bulmak network'leşme sayesinde gerçekleşir. Bilmediklerini öğrenmede yeniyetmelere yardımcı olmak gerekir. Ve büyük şirketler, kendi yollarında ve kendi zaman çizelgelerine göre büyümeleri için yeni girişimlere sabır göstermeli-dirler. İnovasyonu desteklemek, aklınıza gelebilecek bütün sektörler ve bütün şirketler için hayati bir önem taşır. Yüzde 20 kuralı gibi şeyler uygulamaktan ziyade şirketler, girişimci çalışanlarına hisse senedi karşılığında finansman sağlayarak da kendi içlerinde inovasyonu destekleyebilirler. Belki de bu konuda onlara üniversitelerin yardımı dokunabilir. Örneğin şu sıralar ben, haber endüstrisi için kendi üni-versitemde bir inkübatör kurma çalışmaları yapıyorum.

Risk yatırımcılarının amacı, iyi fikirleri olan yetenekli insanları bulmak ve bu fikirleri hayata geçirmeleri için gereken kaynakları onlara sağlamaktır. Ben Google gibi düşünmeye çalışan bir risk yatırımcısı olsam, bir girişimcilik platformunu nasıl inşa ederim diye düşünürdüm.

Fikirlerimi paylaşma konusunda Fred Wilson kadar şeffaf olur, insanların fikirlerini benimle paylaşmalarını umut ederdim. Bir aracıdan ziyade bir tür çöpçatan olmaya çalışır, finansörler ile yeni girişimcilerin bazı durumlarda birbirleriyle direkt olarak iletişim kurmasını sağlar ve aralarına çok fazla girmemeye çalışırdım. Yatırım yapacak girişimler bulmada bana yardımcı olması için geniş ve dağınık bir güven ağına itimat eder, bu ağda bana yardımcı olan insanları ödüllendirirdim.

Kendilerine yatırım yapmış olup olmamama bakmadan, birbirlerine Para

yardımı dokunacağına inandığım yeni girişimleri bir araya getirirdim.

Tıpkı içerik ve mecra üretmenin kolaylaşıp ucuzlamış olması gibi, farklı tür şirketler kurmanın da kolaylaşacağına inanırdım. Bolluğu idare ederdim. Tabii tüm bunları yapabilmek için paramın da bol olması gerekirdi. Ama maalesef değil. Yapacak bir şey yok.

Google Bank: Aracısız piyasa

Bankacılık bütünüyle bir aracılık işidir: Parayı ve ihtiyacı bir arada toplamak ve bağlantılardan kazanç elde etmek. Fakat internet, direkt bağlantılar sağlayarak bu sektörün kuyusunu ufak çaplı da olsa kazıyor.

İnternet üzerinden borç alışverişini ele alalım. Örneğin Prosper.

com'da, 2008'den bu yana 750 bin üye tarafından toplam 150 milyon dolarlık bir borç alışverişi gerçekleştirildi. Miktarı 50 dolara kadar düşebilen bu borçlar, yeni bir şirket kurmaktan üniversite harcını ödemeye ve kredi kartı borcunu sıfırlamaya kadar çeşitli ihtiyaçları desteklemek amacıyla veriliyor. Burada söz konusu olan, inanılmaz derecede basit ve insancıl bir borç alışveriş yöntemi. Sitede şu tür hikayelere rastlamak mümkün: "Amerika'ya dokuz yıl önce taşın-dım. Buraya taşındığımdan beri bir İtalyan pizza restoranı açmayı hayal ediyordum. Başlangıç olarak ufak çaplı bir adım atmaya, ufak bir seyyar restoran açmaya ve bu şekilde yavaş yavaş büyümeye karar verdim… Artık küçük seyyar restoranımızı tam teşekküllü bir pizzacıya dönüştürmenin vakti geldi." Örneğin ben bu hikaye karşısında elimi cebime attım. Bir diğeri: "Bu ödünç para, sebze yemekleri meraklılarına aşçılık dersleri veren, yarı zamanlı bir işyeri açmak için kullanılacak." Ne? Sebze yemeği mi? Pek ilgimi çekmedi doğrusu.

Gördüklerim arasında bir de, üniversite harcını ödemek için yardım talep eden bir son sınıf öğrencisi vardı: "Hem okuyorum hem de tam zamanlı bir işte çalışıyorum. Genel not ortalamam 3,9. Okuduğum bölüm Muhasebe ve Finansal Yönetim. Dolayısıyla borcumu zamanında ödemenin öneminin farkındayım." Tamamdır, beni ikna etti.

Prosper, borç veren kullanıcılarına, karşı tarafın borcunu ödememesi ihtimaline karşı, verecekleri miktarı bölüştürmeyi ve yaymayı öneri-260

yor (borçlarını ödemeyenlere borç tahsil görevlilerini yolluyor). Faiz oranlarının yüksek olmasına rağmen, bu şekilde zengin olmak ya da yeni bir Amerikan Bankası kurmak mümkün değil. Fakat bunun ilginç ve eğlenceli bir yöntem olduğu da bir gerçek. Prosper, piyasadaki en sevimsiz sektörü, hayaller, kazananlar ve kaybedenlerle dolu gerçek bir reality şova dönüştürüyor.

Bu alanda başka örnekler de var. Örneğin Zopa mevduat makbuz-ları veriyor ve borç verme konusunda yatırımcılara söz hakkı tanıyor.

Loanio, tarafları bir araya getirerek ve belgeye dayalı iş yaparak borçları güvence altına alma çabası güdüyor. Virgin Money, arkadaşlar veya akrabalar arasındaki borçlarla ilgili detaylarla ilgileniyor. Lending Club ise Facebook aracılığıyla borçları sosyal kılıyor.

Mikroborçlar gelişmekte olan ülkelerde daha yaygın hale geliyor ve giderek daha iyi sebepler için kullanılıyorlar. Bu ülkelerde borç-

lar, iş kurmak için sığır satın almaktan çocukların okul masraflarını karşılamaya kadar çeşitli ihtiyaçları karşılamak için alınıyor. Örneğin Hindistan'daki hikayeleri okumak için –sadece Hindistanlılara özel bir site olan– dhanaX.com'u ziyaret edin. Ya da, dünyanın her yerindeki işletmelere –25 dolar gibi düşük bir miktarı dahi– borç verebilmenizi sağlayan Kiva.org'u gezin. Kiva aracılığıyla 43 ülkeye toplam 35 milyon dolarlık borç para verilmiş –yani ülke başına ortalama 485 dolar düşmüş– ve bu borçların yüzde 98,1'i geri ödenmiş. İşte size Kiva'dan bir hikaye: Kamboçya'dan Bayan Phally evinin bahçesinde domuz yetiştiriyor ve günde 7 dolar kazanıyor. Kocasıysa çiftçilik yapıyor ve günde 5 dolar kazanıyor. Bu çiftin yerel bir giysi fabrikasında çalışan iki çocukları da aileye destek oluyorlar. Bayan Phally, tarlayı sürebilmesi için kocasına küçük bir traktör almak amacıyla 1.000 dolar borç istiyor.

Ek bilgi olarak Kiva bizlere, Kamboçyalıların ekstra gelir elde etmek için traktörlerini kiraya verdiklerini söylüyor. Kiva, borç veren kişilere herhangi bir faiz sunmuyor, sadece yerel idareciler faiz talep ediyor. Bu borç alışverişi internetin sunduğu avantajlardan sadece biri.

Yukarıdaki örneklerin Amerika’daki benzerlerini görmek için, örneğin, öğretmenlerin ihtiyaçlarına destek olabileceğiniz bir site olan DonorsChoose.org’u ziyaret edin. Ya da, üyelerin belli gayeler Para

261

için birleştiği, çalıştığı ve para topladığı yer olan Facebook’un Causes uygulamasına girin. Tüm bu yeni uygulamalar, toplamda çok daha büyük bir sonucun elde edilmesini sağlayan ufak katkılara, dolaysız ve kişisel temaslara, kaynağın hakimiyetinin kaynağın sahibine verilmesine ve enformasyonun serbest olmasına dayanır.

2008 yılında Amerika’dan tüm dünyaya sıçrayan kredi krizinin kaynağı, zamanında ödenmeyen kredilerin zamanında ödenenler ile birlikte kolilerde saklanması ve herhangi bir şeffaflık ya da sorumluluk olmaksızın finansal piyasalara satılmasıydı. Böyle bir durum, internet üzerinden borç alışverişinde söz konusu değildir. Ben, sosyal bankacı-

lık sisteminin bankaların yerini alabileceği iddiasında değilim fakat bankalar bu sistemden ders alabilirler. Neden kendi portfolyomuzu oluşturmamıza izin veren dolaysız piyasalar kurmayalım? Neden kendi parasal işlemlerimizi kolaylaştırmak için, tıpkı Virgin Money’nin ya da PayPal’un yaptığı gibi, bir bankanın altyapısını kullanmayalım?

Neden bankaları yeniden insancıllaştırmayalım? Böyle bir evrimi büyük ve eski bankalarda göremeyebiliriz –çünkü onlar çok büyük ve eskiler. İşte bu nedenle yeni ve yenilikçi internet bankalarının ve finansal kurumların ortaya çıkışına tanık oluyoruz. Fakat kesin olan şu ki, bankacılık sektörünün çok daha şeffaf ve sorumluluk sahibi olması gerekiyor.

İnternet, finansal piyasalar için de yeni fırsatlar teşkil ediyor.

Online’da şirketler ile ilgili bir sürü yeni bilgi ve analiz kaynağına sahibiz; dolayısıyla finansal kurumlar için çalışan ve birbirleriyle çelişki içinde bulunan analistlerin eline bakmak zorunda değiliz.

Yatırımcıların kendileri de bu konuda bilgi, veri, strateji ve deneyim paylaşımında bulunabilirler; başarılarını ya da başarısızlıklarını bizlere

anlatabilirler. Örneğin Motley Fool'un CAPS hizmeti, üyelerine yardımcı olmak amacıyla yatırımcılardan elde ettiği bilgileri bir arada topluyor. Ben de, borsa yatırımcılarının doğrulanmış yatırım geçmişlerini paylaştıkları ve böylece insanlara yatırım konusunda fikir verdikleri yer olan Covestor'a yatırım yaptım. İsteyen herkes kendi ortak fonu olabilir ve böylece borsada kazanan bir yatırımcı iyi tahmin yapmış olmaktan başka türlü de yararlanmış olur.

Benim girişimci gazetecilik dersimde Shirky, kişisel bir finans sitesi üzerinde çalışan öğrencilerime, sitenin üyelerine özel bir kredi kartı sunmalarını tavsiye etti; böylece üyeleri hakkında veri toplayabilecekler ve insanların yaşıtları arasında nerede durduklarını görmelerini sağlayabileceklerdi. "Uyarı –restoranlarda sizinle aynı gelire sahip yaşıtlarınızdan yüzde 15 daha çok para harcıyorsunuz."

Verilerden bir şeyler öğrenmek, Google gibi düşünmenin olmazsa olmazıdır. Bankalar ve kredi kartları, harcamalarımız hakkında herkesten çok bilgiye sahipler. Satın alma davranışımız hakkında ise neredeyse Amazon'un sahip olduğu kadarına… Bizler bireyler olarak birer veri kaynağı, topluluk olarak ise bir bilgi deryasıyız.

Bu verilerin hakimiyetini bizlere verseler ne iyi olurdu; böylece bu verilerden öğrendiklerimizi paramızı idare etmede kullanabi-lirdik.

Elbette ki, bankalar ve finansal piyasalar iyi bir amaçla kurulmuşlardır – tabii kredi skandalının sonuçları göz önünde bu-lundurulduğunda bu pek de inandırıcı gelmiyor. Dolayısıyla bu alanlarda attığımız adımlara dikkat etmeliyiz. Fakat web bizlere farklı açılardan düşünme ve iş yapma yolları sunuyor, parayla uğraşmak gibi sıkıcı bir iş için dahi.

Ben, web'in bankacılık ve finans sektörü üzerinde şimdiye dek daha büyük bir etki yaratmamış olmasına şaşıyorum. Yaşadığım muhitte ne zaman yeni bir perakendeci açılsa, oracıkta bir bankanın bitiverdiğini görüp sıkılıyorum. Ne kadar gereksiz. Ne kadar can sıkıcı. Bir banka yerine bir

diğer Starbucks’ı, Taco Bell’i ya da eski moda bir fırını tercih ederim. Neden bankalar hâlâ bir sürü şube açmakla ve bunların içini çalışanlarla doldurmakla uğraşıyor?

İnternet piyasaya çıktığında, online bankalar da piyasaya çıktı fakat bunlar asla gelişip serpilemediler, çoğu da bankalar tarafından satın alındı: Britanya’da Egg, Citi tarafından satın alındı; First Direct ise HSBC tarafından. Bu online bankalar bizleri, alışkanlıklarımızı de-

ğiştirmeye yetecek kadar teşvik etmediler. Online bankalar tasarruf ettikleri miktarı –yani internetin sağladığı maddi avantajı– bize yansıtsalardı, o zaman belki onları tercih ederdik.

Nakitsiz toplum Amerika’ya evraksız ofisten bir gün sonra gelecek

–yani hiçbir zaman. Finlandiya’daki ya da Japonya’daki vatandaşların cep telefonlarıyla kolalar aldıklarını ya da park ücreti ödediklerini duyuyoruz, fakat bu tür şeylere Amerika’da henüz rastlamadık. Microsoft, Passport adlı hizmeti ile web’in otomatik kasası olmak istedi, fakat sanırım hiç kimse bu konuda Microsoft’a güvenmedi. Google’ın Checkout hizmeti ise pek ilgi görmedi. eBay tarafından satın alınan PayPal, para alışı verişi konusunda kullanıcılarına kolaylık sağlıyor fakat onu da çok az kişi kullanıyor. Belki de bütün dünyanın paylaşabileceği, yeni finansal sistemlerin tabanını oluşturacak yeni bir sanal para birimine ihtiyacımız vardır. Peki, sizce Googlebucks kulağa nasıl geliyor? Bence hoş.

Kamu Yararı

Aziz Google Hastanesi

Google Sigorta

Aziz Google Hastanesi:

Açık olmanın faydaları

Ne zaman kendimi vatandaş gazeteciler ile ilgili bir tartışmanın içinde bulsam, habercilik sektörünün kendini çok zeki zanneden ve haberciliğin kendi icadı olduğunu düşünen asık suratlılar sınıfının bazı üyeleri bana hırlıyor: “Bir haberci vatandaşa neden güvenelim ki? Piyasada vatandaş

cerrahların olmasını istemezdin, öyle değil mi?” Hayır, istemezdim.

Fakat sağlık sektörünün Google çağına açılmasını isterdim. Yani daha çok veri toplamak ve paylaşmak, hastaları daha iyi tedavi yöntem-lerine ve bilgiye yönlendirmek, onların benzer deneyimleri ve ihtiyaçları paylaşan diğer hastalarla temas kurmasını sağlamak, tıbbın gelişimine katkıda bulunmak amacıyla işbirlikçi araçların ve açık kaynak hareke-tinin potansiyelinden yararlanmak için Google çağının fırsatlarından faydalanmasını dilerdim.

Blogumda, tıp konusunda dokunulmazlık savunucularının en kutsal mekanını yok saydım: Kişisel sağlık bilgilerimden bahsettim ve ge-

çirdiğim kalp çarpıntısı nöbetlerimi anlattım (kalp çarpıntısı, ara sıra gerçekleşen bir tür ritm bozukluğudur –ama merak etmeyin iyiyim).

Ve sağlık geçmişimi okurlarıma açmanın inanılmaz faydasını gördüm.

Benim gibi başka kalp hastaları bana destek oldular, bana bu hastalıkla ilgili linkler yolladılar, yararlanmayı düşündüğüm tedavi yöntemleriyle ilgili deneyimlerini paylaştılar ve yeni tedavi yöntemleri üzerinde çalı-

şan şirketlerle ilgili haberleri gönderdiler. Google’ın Sergey Brin’i bile, 266

Parkinson hastalığına eğilimli oluşuna işaret eden bir gen mutasyonu taşıdığını öğrendiğini blogladı.

Hastalığımız baş göstermeden evvel sağlık durumumuzu ve fa-aliyetlerimizi kaydedebileceğimiz bir site olsaydı, biz hastalar için güzel olmaz mıydı? Örneğin bazı insanlarda aşırı yemek, içki, stres ya da koşuşturmaca kalp krizine neden olabilir; bazılarında ise bunların herhangi

bir etkisi yoktur. Doktorlar bu tür verilere zaten sahipler fakat bunlar yetersiz kalıyor. Dünyanın her yerinden milyonlarca hasta, deneyimlerini paylaşsaydı, yeni hastalık nedenleri, yeni korelasyonlar, yeni etkenler ve yeni tedavi yöntemleri keşfeder miydik? Bilmiyorum.

Fakat deneyene kadar, insanlara bilgi toplama ve onu analiz etme yolları sunana kadar da bilemeyiz.

PatienceLikeMe, mültiplskleroz, Parkinson hastalığı, depresyon, post-travmatik stres gibi benzer sağlık sorunları yaşayan insanların oluşturduğu topluluklar için bir platform kurdu. Aylar önce MS teş-

hisi konan bir kadının kocasıyla konuşmuştum. Kendisi bana, sitenin bilgi, deneyim ve destek sunma açısından inanılmaz faydalı olduğunu söylemişti. Gruptaki 7 bin MS hastası –ki bu sayıya her ay 700'den fazla hasta ekleniyor– kendilerini semptomlara ve gördükleri tedavi yöntem-lerine göre sınıflandırıyor, kendi hikayelerini paylaşıyor ve sayısal veri gönderiyorlar: Örneğin bitkinlikten şikayetçi olan hastalardan 395'i bu rahatsızlık için belli bir ilaç kullanıyormuş; 23'ü, yan etkilerinin ciddi olmasından dolayı ilacı bırakmış; 21'i, işe yaramadığını düşünerek ilacı kesmiş; 14'ü ise pahalı olmasından dolayı ilacı terk etmiş. Bu deneysel veriler, gördüğü tedavi hakkında daha çok şey öğrenmek ve kontrolü eline almak isteyen bir hasta için bir altın madenidir. Bu veriler aynı zamanda ilaç endüstrisi için de çok değerlidir. PatienceLikeMe, işlem maliyetlerinin "tedavi araştırmalarını yürütmek ve yeni ilaçlar geliştirmek amacıyla PatienceLikeMe cemiyetinden elde ettiği anonim verileri kullanan ve bu cemiyete erişmesine izin verilen ortak sağlık sektörü şirketleri" tarafından karşılandığını söylüyor. Özetle bir ağda gerçek-leştirilen bilgi paylaşımından ağın bütün üyeleri faydalanabiliyor.

Bu tür ağlar kurmak için, insan sağlığının toplumun ortak bir paydası olduğunu düşünmemiz ve bu konuda kamuya kapalı olmanın Kamu Yararı

zararlarını gözden geçirmemiz gerekir. Sigortacıların ya da işverenlerin daha önce sahip olduğumuz bir hastalıktan dolayı bizleri reddetmesi söz konusuyken bu konuda kamuya açık olmaya pek hevesli olamıyoruz. Bu

konuyu siyasetin gündemine taşıma amacı gütmüyorum fakat evrensel sağlık sektörü bu problemi çözmek için bir adım atabilir.

Herkesin bütün hastalıklarını gözler önüne sermesi gerektiğini de söylemiyorum. Sonuçta insan, hastalıkları hakkında konuşmak istemeyebilir. Fakat bu konuda konuşmak faydalı olabilir. Sağlık, internetin kamuya açıklık ilkesinin yaşamlarımız üstünde nasıl ince fakat derin bir etki yaratabileceğinin kanıtlarından sadece biridir.

2008'de Google, (google.com/health adresi altında) kullanıcıların sağlık durumlarını, kullandıkları ilaçları ve test sonuçlarını girebil-dikleri bir online sağlık hizmeti başlattı. Bu siteye üye olan hastalar hakkındaki bilgiler herkese açık değil; her ne kadar çok az da olsa bir kısım hasta, sağlıkla ilgili ağların faydalarından nasiplenmek için kendi sayfalarını ulaşılır kılmak istese de. Google'ın amacı kullanıcı-

larına daha çok bilgi sunmak (örneğin bana ritm bozukluğuyla ilgili yaşanmış hikayeler sunuyor) ve kendileriyle ilgili bilginin hakimiyetini kendilerine vermek; çünkü şu anda bu bilginin üzerinde çok az hakimiyetleri var.

Şu sıralar kişisel sağlık kayıtlarını standardize etmek amacıyla başlatılan bir akım var. Bu hareket, VRM denilen bir diğer akım ile bağlantılı. VRM adlı akımın amacı tüketicilerin ellerine satıcılarla olan ilişkilerinin hâkimiyetini vermek –satıcılara tüketicilerle olan ilişkilerinin hâkimiyetini vermenin (yani CRM'nin) tam tersi. VRM

akımına, Harvard'daki Berkman İnternet ve Toplum Merkezi'nden öncü blogcu Doc Searls liderlik ediyor. Searls'in ne yapmaya çalıştığını anlıyorum: Hâkimiyeti tüketicinin eline vermek, tıpkı Jarvis'in İlk Kuralı'nda olduğu gibi. Searls, pankreas iltihabından dolayı hastanede geçirdiği ve Twitter'da ve daha sonra da blogunda anlattığı can sıkıcı bir haftadan sonra, VRM akımının mantığını sağlık alanına uyarladı.

Blogunda, onu ve doktorlarını yanlış kararlar almaya iten ve sonuç olarak durumunun daha da kötüleşmesine neden olan bilgisizlikten yakındı. "Bence, sağlık sektörünün kapalı ve sahiplenici yapısının 268

kendisi tedavi edilmesi gereken bir hastalıktır" diye yazdı blogunda Searls ve sağlığımızla ilgili bilginin hakimiyetini elimize almanın önemini vurgulayan bir diğer blogcu Fred Trotter'ın link'ini yerleştirdi.

"Diyelim ki, sağlığımla ilgili kayıtların hepsine göz atmamı gerektiren bir durumla karşı karşıyayım," diye yazmıştı Trotter blogunda. "Bunu yapabilmek için şimdiye dek göründüğüm bütün doktorları tek tek aramam ve kayıtlarımın birer kopyasını istemem gerekir." Bu doktorların hepsi de bu kayıtları kendisine faksla göndermek isteyecektir.

"Telefon hatları üzerinden faks göndermek, Amerika'da sağlık ile ilgili bilgi alışverişinde bulunmanın tek yoludur" demiş Trotter. Böyle bir durumda elinde internette aranabilir olmayan, gereksiz ve okunması zor yüzlerce dosya ile ortada kalacaktır. Doktoruysa, bir ipucu zerresi bulmak için bu dosyaları incelemeye pek de hevesli olmayacaktır.

Searls, hastanın sağlığıyla ilgili verileri organize etmek ve bu verilerin hakimiyetini hastanın kendisine vermek amacıyla sağlık sektörüne açık standartlar getirilmesinden yana. Bu konuyu, internetin yaratılışıyla kıyaslıyor (ya da tıbba Google mantığını uyarlıyor).

"Sağlık sektörünü sadece kurumsal seviyede iyileştiremeyiz" diye yazmış blogunda. "Hiçbir şirket ya da hükümet ne sağlık sektöründeki problemlere ne de bu konudaki ağlaşma kıtlığına çare olabilir.

Bu sorunlar ancak, sadece kendileri için değil, herkes için çözümler yaratmaya çalışan hacker'lar tarafından çözülebilir." Searls bir gün geriye dönüp baktığında, sağlık sektörünün internetin açık kaynak altyapısı sayesinde baştan ayağa iyileşmiş olduğunu görmeyi umut ediyor. Aynı zamanda "hastaların bilgileri üzerine kurulu" yeni şirketler görmeyi de istiyor.

Şimdi de bu yaklaşımı –yani açıklık ve standardizasyon etiğini–

sadece sağlık bakımına değil, tıbbi araştırmalara da uygulayın. Daha çok veri ulaşılabilir olsa, daha çok çalışma açık kaynak tekniğiyle yapılsa ilaç

sektörünün durumu daha iyi olmaz mıydı? Ortalarda dolaşan iddiaların farkındayız: İlaç geliştirmenin maliyeti inanılmaz.

İlaç firmaları, elde ettikleri bulguların ve araştırma sonuçlarının hakkını tam olarak sahiplenip, giderlerini telafi edene kadar, insanların hayatını kurtaracak bir sonraki ilacı keşfetmeye yanaşmazlar. Bu Kamu Yararı

269

iddiaya katılmıyor değilim fakat ilaç firmalarının çalışmalarına, gereksinimlerine ve telif haklarına saygı duyuyorum. Yine de, açıklığın tıbbi araştırmalar üzerinde yaratabileceği etkileri daha çok tartışma-mız gerektiğine inanıyorum. Hükümet daha çok araştırmaya sponsor olsa, sonuçlar ulaşılabilir olur mu? Eğer üniversiteler, hükümetler ve doktorlar bildiklerini –kendi bilgilerini ve deneyimlerini paylaş-

maya hazır hastalar ile– standart, açık ve ücretsiz veritabanlarında paylaşsalar, bu, şimdiki kapalı yapıdan daha faydalı olmaz mı? Daha çok araştırma açık kılınsa, ne tür ilaçlar ve firmalar ortaya çıkar? Bu bilgileri bizler için kim organize eder? Google –dijital ve aranabilir olan bütün– bilgileri açık kıldı; dolayısıyla bir gün aynı şeyi sağlık konusunda da yapacağına inanıyorum. Searls gibi ben de o günleri görebilmeyi umut ediyorum.

Tıp, halen kapalı, yani ulaşılamayan bilginin yegane temsilcile-rindendir. 2008 yılında bir konferans yemeğinde dünyanın dört bir yanından doktorlarla aynı masaya oturdum ve onların birbirlerine internetten eksik ya da yanlış bilgiler öğrenen hastaların hikayelerini anlatışlarını izledim. Bu doktorlar, hastalarının kendi başlarına araştırma yapmamaları gerektiğine inanıyorlar ve doktorların, birer uzman olarak, bilgi erişimini kontrol altında tutmalarını savunuyor-lardı. Sanırım bunun için çok geç. Ben de onlara, hastaları için yararlı bilgiler toplamalarını önerdim. Örneğin, hastalıklarla ilgili kaynak siteler oluştursalar iyi olmaz mıydı? Ya da hastalarını bilgilendirmek ve gelişmelerden haberdar etmek için blog yazsalar? Aynı hastalıklar üzerinde çalışan daha büyük bir doktorlar topluluğuyla bağlantı içinde olsalar? Eğer hastalar doğru bilgiler ile donatılsalar, bu onları daha bilinçli kılmaz mı? Biraz isteksizce de olsa fikirlerime katıldılar.

Ben, ritm bozukluğuyla ilgili kendi reçetemi ve tedavi yöntemlerimi doktorumla paylaştım; ondan istediğim tek şey, birlikte daha iyi kararlar almamız için seçimlerimle ilgili gerekli veri ve bilgiyi bana sunması. Bir kalp uzmanı olmadığımın farkındayım, fakat söz konusu benim kalbim.

Bence doktorların kendileri hakkında da daha fazla bilgi kamuya açık kılınmalı. Belirli ameliyatlar yapan hastanelerin başarı yüzde-270

lerine ulaşmak mümkün (gerçi hastaneleri bu şekilde puanlamak, onları zor ameliyatlar üstlenmekten soğutuyor). Hastalar çeşitli online hizmetlerde doktorlara puanlar veriyorlar fakat bunun çok da yararlı olduğu söylenemez, çünkü yorum yapan insanların nasıl kişiler olduğunu bilemezsiniz. Ben, örneğin bir doktorun hangi hastalıkları hangi sıklıkla tedavi ettiğini öğrenmek isterdim; böylece en deneyimli uzmanı seçebilirdim. Eğer Google mantığıyla işleyen bir restoran, kaç müşterinin elmalı kek sipariş ettiğini bana söyleyebiliyorsa, Google mantığıyla çalışan bir doktor da bana şimdiye dek kaç ritm bozukluğu vakasını tedavi ettiğini söyleyebilir. Görünmek için seçtiğim doktor, bu hastalıkla ilgili internette bir şeyler yazmışsa, bu da beni etkiler.

Hele bir de başka doktorların ona link verdiğini görürsem, bundan iki kat etkilenirim.

Tıpta gerçekleşmesini istediğimiz ve değindiğimiz bütün değişimler bilgiyle ilgilidir: bilgiyi açık kılmak, paylaşmak, organize etmek, analiz etmek ve ağ etkisini bu sektöre ve sağlığımıza yansıtmak. İşte bu Google'ın uzmanlık alanıdır.

Google Sigorta: İşbirliği üzerine

kurulu bir şirket

Bu kitap için araştırma yaparken, bloguma, Google'laşma yoluyla gelişmeye bağışık olduğunu düşündüğüm birkaç sektörle karşılaştığımı yazmıştım. Bunların başında sigorta sektörü geliyordu (diğerlerine de kısaca değineceğiz).

Sigorta sektörü bizlere aptalca bahisler yaptırmak üzerine inşa edilmiştir – kaybetmeyi bile isteyebileceğimiz bahisler yaptırmak üzerine.

Hiç kimse bir kaza, yangın, sel, sağlık ve hayat sigortası yaptırmak için bir nedeni olsun istemez. Daha da kötüsü herkes bilir ki, sigorta şirketleri bütün kozları ellerinde bulundururlar; bu, işlerinin esasıdır.

Sigorta yaptırmamışsak, kaybederiz (bütün masraflar cebimizden çıkar).

Sigorta yaptırmışsak yine kaybederiz (sonuçta kötü bir şey olmuştur).

Sigorta şirketi gereğinden çok masraf yapar ve iflas ederse, kaybeden taraf yine, sigorta için yıllarca ödeme yapmış olan bizler oluruz. Kazanan taraf olmamız mümkün değildir. Bir de sigorta şirketleri hepimize Kamu Yararı

potansiyel yalancı gözüyle bakarlar; önce zararımızı kanıtlamamızı ister, daha sonra kendilerine yıllarca ödediğimiz parayı bizlere gönülsüzce geri verirler. Hesapları öyle karmaşık hale getirirler ki, ne kadar enayi olduğumuzu algılayamayız ve güvenli –tabii sigorta şirketi için güvenli– bahisler yapmaya devam ederiz. Dolayısıyla sigorta sektörüyle olan ilişkimiz tam anlamıyla bir çelişki yumağıdır ve karşılıklı güvensizlik üzerine kuruludur.

Okurlarım benimle aynı fikirde değillerdi. Birkaç düzine insan sigorta sektörünün değişip gelişebileceğini savundu ve bunun nasıl olabileceğini anlattı. İşte bu diyaloglardan birkaç alıntı. (Bu bölüm açık ve işbirlikçi düşüncenin gücünün bir örneği olsun.) İlk yorum *Mor İnek*, *Small is the New Big* ve *Takım Oyunu*’nun yazarı Seth Godin’den geldi. Kendisi beni biraz payladı: “Daha büyük düşün Jeff!” Ve sosyal sigortacılığın nasıl olabileceği konusunda birkaç örnek verdi. Bunlardan ilki:

Koreli 20 aile kendi aralarında para topluyor ve sırayla birer işyeri açıyor… bu grubun her bir üyesi, kendi sıraları geldiğinde ortak hesapta daha çok para olsun diye her bir işyerinin başarılı olmasına yardımcı olmak için didiniyor. Sigortacılığın koordine bir yaklaşım ile yaratıldığını düşünün; sigorta yaptıran herkesin bir diğerinin riskini azaltmaya çalıştığını.

Fransa’dan Bertil Hatt adlı bir okurum, Mutuelle Assurance Insti-teur France’ın (MAIF) sigorta hizmeti dışında, ev ve çocuk bakımı gibi hizmetler de vererek bu tür bir karşılıklı çıkarı kısmen gerçekleştirdi-

ğini söylemiş. Ekstra hizmetler ortalama fiyatın üstünde, demiş, fakat gençler, maddi durumu kötü insanlar ve öğrenciler için daha düşük.

“Peki bunu nasıl yapıyorlar?” diye sormuş. “Tabii ki kat’i bir sözleşme sayesinde: Zengin olduğunuzda onları sadece hizmetleri için değil, kendilerine güvendiğiniz için de tercih ediyorsunuz.” Böylece sigorta bireysel de olsa, kolektif bir meta haline geliyor.

Godin daha sonra, sigorta gerektirmeyen akıllı eşyalardan bahsetmiş. Örneğin freni daha sağlam olan otomobillerin sigorta maliyeti

daha düşük olabilir; üstelik tamir ve –yine bir tür sigorta olan– garanti ücreti de daha az olur. Godin bu fikri bir adım öteye taşımış ve “akıllı ürünler kendi kendilerinin sigortasıdır çünkü çok daha üstündürler ve birbirleriyle konuşurlar” demiş.

Otomobiller nerede olduklarını ve sorunun nerede olabileceğini söyleyecek kadar akıllı olduklarında ya da birbirleriyle, kendi sürücüleriyle, yollarla ve polisle entegre olduklarında, sigorta sektörü daha iyi olmaz mı?

Çok doğru. İnternet bağlantılı makineler gözlem altında tutulabil-dikçe, geliştirilebildikçe ve işlerini daha iyi ve güvenli yapmayı öğrendikçe, internet bir sigorta biçimi haline gelir. Yorum yapan okurlardan Chris Cranly, Godin’in fikrinden yola çıkarak, tıpkı akıllı ürünlerin sigortalanmaya daha az gereksinimi olması gibi, akıllı insanların da sigortaya daha az ihtiyaç duyacağını öne sürmüş: “Eğer X probleminin önüne nasıl geçeceğimi biliyorsam, o probleme karşı sigorta yaptırmama gerek kalmaz.” Eğitim ve bilgi, sigortaya karşı birer sigorta olur.

Godin, bu düşünceyi en uç noktaya taşıdı ve sadece akıllı insanlar için değil, kullanıcılarının DNA’larını analiz ederek sağlıklı olup olmadıklarını tespit eden 23andMe adlı hizmete göre genetik olarak daha sağlıklı olan

insanlar için de muhtemel fırsatların neler olabileceğini dile getirdi. (23andMe Brin'in eşi, Anne Wojcicki tarafından kuruldu.

Brin'in Parkinson hastalığı genini keşfeden 23andMe'ydi. Google bu hizmete yatırım yaptı.) İşte Godin'in sözleri:

Bu fikir bazılarının hoşuna gitmeyebilir fakat ya 23andMe çok daha akıllı hale gelir ve en sağlıklı genlere sahip insanlar kendi hayat sigortası şirketlerini kurarlarsa?

Britanyalı gazeteci James Ball, sigorta sektörünün "şişirilmiş bir bahis pazarı" olduğunu, sigorta şirketlerinin belirli durumlara –olumsuz durumlara– karşı avantajlar sunduğunu fakat sonuçta paranın kendi ceplerimizden çıktığını söyleyerek bana katıldığını belirtmiş.

"Sigorta şirketleri ile bahisçiler arasındaki benzerlik aşikardır" diye de eklemiş. Açık bahislerin, bahisçilerin olasılıklar ve avantajlar üzerindeki hakimiyetini yok ettiğini ve aynı şeyi sigorta sektöründe de yapabileceğini ifade etmiş. "'Sosyal' sigortacılığın başarısız olması için hiçbir neden yoktur," diye yazmış. "Aslında, tam tersine, gayet iyi işleyebilir." Ball, tıpkı benim bu kitapta defalarca öne sürdüğüm gibi, pazarların açık enformasyonun gücüyle çok daha verimli hale geleceği kanısında. Bana kendi düşüncelerimin aynısını söylediğinden ona katılmak zorundayım.

Fakat yine de, dedim cevap olarak, dolandırıcılık meselesi söz konusu: İnsanlar sigorta şirketlerini kandırmaya çalışırlar; bu da, güven üzerine kurulu cemiyetleri ve şirketleri sarsabilir. Bu sözlerime karşılık Ball, bazı durumlarda dolandırıcılığın pek de problem olmadığını söyledi. "Örneğin sigorta şirketleri, mağdurlara ödeme yapmadan önce, başlarına gelen olayın polise bildirilmesi şartını koyabilir" diye yazdı. Bu koşul, sigorta şirketlerine belli bir güven verir. Sonra devam etti:

Bir sigorta şirketi müşterilerine ister güvensin ister güvenmesin, daha düşük ödemeler yapmak suretiyle, bir mağduriyet iddiası karşısında daha az kanıt

isteyebilir. Sigortacılığı herhangi bir bahis pazarı gibi görerek, çok sayıda küçük sigortacı tarafından etkili bir biçimde sigortalanabiliriz.

Daha da iyisi piyasa, bazı pazarlardaki ekstralardan belli bir yüzde alabilir (örneğin yüzde 5) ve bunu, özellikle risk karşıtı sigortacılar ya da riske karşı hassas olan pazarlar için, mağduriyet iddialarını incelemek üzere kullanabilir.

Ball, sigorta sektörünün güvenden çok, şeffaflığa dayanmak için teknolojiyi ve sosyal ağlar teorisini kullanması gerektiğini söylemiş

ve sözlerini şöyle sonlandırmış: “Sağlık sigortası ise üzerinde uzun uzun düşünmeyi gerektirebilir. Fakat sonuçta ben Britanya’da yaşı-

yorum; dolayısıyla benim için hava hoş.” Ne kadar gıcık olduğunu söylemişler miydi James?

Eski bir iş arkadaşım ve dostum olan Shaun Abrahamson, sigorta şirketlerinin tıpkı kredi birlikleri gibi, “sosyal ağlar tarafından tanı-

nabilir olması” gerektiğini söyledi. Ardından tartışmaya sosyal bir açı getirdi: “Sizce birbirini tanıyan insanların oluşturduğu gruplar, zararı değerlendirmede işin uzmanlarından daha iyi bir performans gösterebilirler mi? Sizce birbirini arkadaşlar aracılığıyla tanıyanlardan oluşan bir insan ağını dolandırmak kolay mıdır?” Diğer bir deyişle, arkadaşları ve komşuları dolandırmaya karşı caydırıcı sosyal etkenler var mıdır?

Britanyalı bir web girişimcisi olan Ivan Pope, Abrahamson’un fikrine katıldığını belirtti ve benim hipotezimin yanlış olduğunu söyledi. Sosyallik, dedi, sigortacılığın karakteristiğinde vardır.

Tıpkı işbirlikçi toplumların sosyal olması gibi, sigorta da bir sosyal sözleşmedir. Birlikte ortak bir kasada para biriktiririz, ihtiyacı olan kimseler de bu kasadan para alırlar. Fakat bu kasanın kontrolünü belirli şirketlere

verdik, kazancımızdan vazgeçtik ve onu büyük ölçekli bir endüstriye çevirdik… Dolayısıyla sigortacılığı tekrardan sosyal bir faaliyete dönüştürmek için biraz hayalgücüne, azme ve kabiliyete ihtiyacımız var.

Meetup'ın kurucusu Scott Heiferman, önümüzdeki 10 yıl içerisinde gerçekleşecek değişim için, bloglardan derlediği alıntılarla dolu kısa bir manifesto yazarak tartışmaya tarihsel bir perspektif getirdi. (Not: Heiferman'ın "sosyal şema" dediği şey, Mark Zuckerberg'in kişisel bağlantılar yapısı olarak adlandırdığı şeydir.):

Tarih boyunca insanlar belli bir amaç için toplanma ve birleşme özgürlüğünü elde ettiklerinde, sigorta meselesini de kendi aralarında işbirliğiyle hallediyorlardı. Sonradan bu, şimdiki haliyle bildiğimiz, merkezileşmiş, profesyonelleşmiş endüstriye dönüştü.

Tahminimce 27 Nisan 2018'e kadar piyasada milyonlarca sigortacı olacak. Sigorta işi kurumsal olmaktan çıkacak. Yeni Sosyal Güvenlik sistemi kurulacak. Bu sistem merkezileşmeden uzak Kamu Yararı

ve bireysel olacak. Sırf Kendi İşini Kendin Yap mantığıyla değil, Kendi İşimizi Kendimiz Yapalım mantığıyla da işleyecek.

İşte Google çağının gücü ve en büyük vaadi: Kendi işini kendin yap.

Son olarak Gregory Lent adlı bir okurum, Google çağı için ideal olanı şu şekilde özetledi:

Web 2.0 sosyal ağı, sigortacılığın patlamasına neden olacak; çünkü bütün bir sistemi, sigorta yapanı, sigorta yaptıranı, sigorta şirketinin ödeme yaptığı hizmeti sunanları şeffaf bir biçimde birbirine bağlayacak. Kimse saklanacak bir yer bulamayacak, herkes herkese hesap verebilecek, fiyatlar düşecek, kâr paylaşılacak.

Bütün bunları bir araya getirdiğimizde, sigortanın hakimiyetini sigortaladığı insanlara vererek, yetkiyi onlara devreden devrimci bir sigorta şirketinin resmini çizebiliriz. Birkaç sigorta şirketi yöneticisine bu senaryodan

bahsettiğimde, benim çıldırmış olduğumu fakat fikirlerin iyi olduğunu söylediler.

İleri görüşlü bir firmanın –örneğin Google'ın– yeni bir sigorta sözleşmesi hazırladığını; bu sözleşme içinde şöyle bir madde olduğunu düşünün: Eğer sigortalanan kişi sağlığını korumaya çalışır ve kendi sağlık bakımının maliyetini düşürürse, sigorta maliyeti de düşecektir. Bu tür bir anlaşma insanları daha sağlıklı ve bilinçli olmaya iter. Günümüzde sigorta şirketleri, bizleri zorla sağlık kulüplerine sokarak ya da yediğimiz içtiğimiz şeylere dikkat etmemiz için baskı yaparak sağlıklı kılmaya çalışırlar. Fakat –kendimizi iyi hissetmemiz dışında– sağlık bakımı maliyetimizin düşmesinin maddi açıdan faydasını gören tek taraf sigorta şirketinin kendisidir; bizlerse şirketin kazancından bihaber şekilde ödemelerimize devam ederiz. 2.0 çağı-

nın sigorta sözleşmesi, yetkiyi müşterilere verecek, karşılıklı çıkar ve sorumluluk üzerine kurulu olacak. Hakimiyeti insanlara vermek, onları bilgilendirmek anlamına gelir. Sigorta şirketlerinin, müşterilerine istatiksel verileri, maliyeti ve kazancı içeren raporlar sunması gerekecek.

Sigorta şirketleri müşterilerini daha çok bilgilendirmeleri için doktorlara baskı yapacaklar; böylelikle müşteriler de tedavi konusunda daha akıllıca seçimler yapacaklar.

Karşılık olarak sigorta şirketinin müşterileri de kendi sağlıklarıyla ilgili her şeyle yakından ilgilenecekler; buna hastaneleri gözlem altında tutmak da dâhil. Örneğin benim daimi hastası olduğum hastane benden, kalp rahatsızlığım için aldığım kan seyreltici ilaçtan dolayı kontrol edilmek üzere dört haftada bir gelmemi istiyor. Fakat tahlil sonuçlarım hiç değiş-

miyor. Ne zaman oraya gitsem, karşılaştığım verimsizlikten dolayı içim sıkılıyor: orada bulunan iki hemşirenin yaptığı tek şey, parmağıma iğne batırışlarını büyük bir gösteriye dönüştürmeleri (ki bazı diyabet hastaları bunu kendi kendilerine günde altı-yedi kez yapabiliyorlar). Hastanem benim sigorta şirketime ödediğim paradan ve sigorta şirketinin kendisine

ödediği paradan nasipleniyor. Boşa zaman ve para kaybından başka bir şey değil. Buna devam etmeye hiç niyetim yok. Sigorta şirketim ile aramda karşılıklı güvensizlikten başka bir şey yok, birbirimize zahmet vermekten başka bir şey yaptığımız da yok. Sigorta sektörünü protesto ederek ya da şikayet ederek bir yere varamam. Fakat kendi sağlık bakımımın ve sigortamın hakimiyeti bende olsaydı, iş başka olurdu. O zaman elimden geleni ardıma koymazdım.

Sigorta yaptıran kişilerden oluşan topluluk, yarışlara, derslere ve di-yetlere sponsor olabilir ve bunların parasını ortak kasadan karşılayabilir.

Maliyete değer olduğuna inanıyorsa, Fransa'daki MAIF'nin ev ve çocuk bakımı hizmetleri gibi hizmetler verebilir. Bu, topluluğun kararına bıra-kılmıştır. Özetle ortaya çıkan şey, daha az maliyet ve risk ile sağlıklarını korumak isteyen üyelerden oluşan bir topluluktur ve bu topluluğun sigorta şirketiyle olan ilişkisi karşılıklı çıkara dayalıdır. Yeni sigorta şirketi, kendi müşterilerinden oluşan topluluğa, amaçlarına ulaşma konusunda yardımcı olmak için bir platform sunar. Burada yetki, sigorta şirketinde değildir. Topluluktadır. Bu, Google'ın çoğu kuralına uyan ve Jarvis'in İlk Kuralı'nı temel alan bir sigortacılık vizyonudur.

Bu vizyon benim okurlarımdan geldi. Onlar, internetin sunduğu yeni yöntemleri eski problemlere uyguladılar. Onlar, piyasanın daha şeffaf olmasının onu çok daha değerli kılacağına inandılar. Onlar, sosyal Kamu Yararı

elementleri –bir topluluğun çıkarlarını ve baskısını– işin içine katmanın, bu değeri artıracağını düşündüler. Onlar bana, hakimiyeti müşterilere devretmenin güveni artıracağını ve sigortacılığın bir güven işi olduğu-nu anlattılar. Onlar, aracıyı tamamen ortadan kaldırmasa da zayıflatan, karşılıklı gereksinim ve hizmet ağı örnekleri sundular.

Bu fikirlerin benden çıkmadığını gururla söylüyorum. Bütün hepsi cömert okurlarımdan geldi. Onlar benim boş bir bölüme karşı sigortam oldular.

Kamu Kurumları

Google Üniversitesi

Google Birleşik Devletleri

Google Üniversitesi: Eğitimi açmak

Google varken kimin üniversitelere ihtiyacı var ki? Dünyanın bütün dijital bilgisi bir arama çubuğunun ardında. Bilmek isteyen ile bilen, birbirine rahatça ulaşabiliyor. Öğrenciler, kendileri için en iyi olan hocalara bağlanabiliyorlar. İstediğimiz her konuda bir uzman bulabili-yoruz. Artık ders kitapları kağıtlara basılmak zorunda değiller; dijital ortamda insanları daha çok bilgiye yönlendirebiliyorlar, tartışılmaya ve geliştirilmeye açıklar, güncellenip düzeltilebiliyorlar, sorular sorup testler yapabiliyorlar ve hatta şarkı söyleyip dans bile ediyorlar.

Çocuklarımızın okullarda gördükleri derslerle sınırlandırılması için bir neden yok; artık MIT'den ya da Stanford'dan bile online dersler alabiliyorlar. Ve benim gibi, üniversiteden mezun olalı çok olmuş bir adam bile bu dersleri alabilir.

Bir üniversite hocası olduğum için bu olanaklar selini retorik bir manevrayla kötülemeye çalışacağımı ve üniversiteleri neden olduğu gibi korumamız gerektiğiyle ilgili bir yığın zırvadan bahsedeceğimi düşünüyor olabilirsiniz. Fakat yanılıyorsunuz. Elbette ki akademiye ve onun geleneğine değer veriyorum, onu yok etme çabasında değilim.

Fakat bu kitapta incelenen diğer bütün kurumların Google çağında kendi özleri ve varlıkları ile ilgili temel problemlerle yüzyüze kalmış

olmaları gibi, eğitim de bu tür temel problemlerle karşı karşıya.

Eğitim, yıkılıp yeni baştan inşa edilmesi gereken kurumların başında

geliyor ve bu problemlerin üstesinden gelmesini sağlayacak bir sürü fırsatı elinde bulunduruyor.

Bana hayalperest diyebilirsiniz fakat ben, öğrencilerin istedikleri yerden ders alabildikleri, öğretmenlerin istedikleri öğrenciyi seçebildikleri, derslerin bir işbirliği ve kamu ürünü olduğu, yaratıcılığın beslendiği, hata yapmanın "sıradan" ve "güvenli" olandan daha çok değer gördüğü, eğitimin 21 yaşından çok sonra da devam ettiği, üretkenliğe sınavlardan ve notlardan daha çok önem verildiği, hediye ekonomisinin bilgi sahibi olan herkesi öğretmen kılabildiği, araştırma, sorgulama ve neden sonuç ilişkisi kurma yeteneğinin ezber ve hesap yeteneğinden çok daha fazla önemsendiği ve üniversitelerin, sınırlı sayıdaki öğrencilerine eğitim vermekle yetinmek yerine, öğrenmeye aç olan herkese bilginin kapılarını açtığı yeni bir eğitim ekolojisi düşünüyorum.

Kim demiş bir şeyler öğrenmek için tek ve en iyi yer üniversitedir diye? Eğitmenlere internetin sınıfta nasıl kullanabileceğini öğreten Will Richardson, kendi çocukları Tess ve Tucker'a, blogu Webblog-ed.com'da açık bir mektup yazmış: "Bilmenizi istiyorum ki, eğer istemiyorsanız üniversiteye gitmek zorunda değilsiniz. Üniversite okumaktan çok daha eğitici, çok daha anlamlı ve çok daha verimli olabilecek başka yolların da var olduğunu bilmenizi istiyorum." Okul okumanın ve diploma sahibi olma çabasının eğitimin bir parçası ol-duğunu, fakat oyun oynamanın, cemiyetlere ve ağlara üye olmanın da bir tür öğrenme biçimi olduğunu söylemiş. "Duvarda asılı duran ve hangi konuda uzman olduğunuzu söyleyen kağıt parçası yerine" demiş

çocuklarına, "elinizde, uzmanlık alanınızı ve bildiklerinizi gösteren bir dizi ürün, deneyim, fikir ve diyalog olacak. Elinizde, zaman zaman dönüp bakacağınız, siz geliştikçe gelişecek ve sahip olduğunuz en önemli bilgiyi yansıtacak bir çalışmalar bütününüz olacak."

Eğer eğitim böyle bir şey ise, üniversite nasıl bir şeydir? Bu soruyu blogumda sordum ve bir girişimci ve teknoloji uzmanı olan Bob Wyman (ki kendisi aynı zamanda Google için çalışıyor) üniversiteyi kısaca tanımlayarak ve onun temel işlevlerini sıralayarak yanıt verdi: öğretmek, sınamak ve araştırma yapmak. Ben de bunlara dördüncü Kamu Kurumları

ve resmi olmayan işlevi ekliyorum: Sosyalleştirmek. Gelin bunları sondan başa doğru inceleyelim.

Sosyalleşmek, üniversiteye gitmemizin ve çocuklarımızı üniversiteye göndermemizin esas nedenlerinden biridir. Yetişkinler üniversite yıllarını bir tür olgunlaşma, sorumluluk sahibi olma ve bağımsızlaşma süreci olarak görürler. Öğrenciler de aileden kaçış sü-

reci olarak. Her neyse. Harvard İşletme Okulu'nda öğretim görevlisi olan Jeffrey Rayport ile New York'taki Harvard Club'da oturuyorduk; kendisi bana bu mekanın, Harvard'ın katı Cambridge atmosferini çok da umursamayan bir Harvard mezunu tarafından dizayn edildi-

ğini söyledi. Belli ki bu arkadaş bu mekanı tasarlarken hayalindeki Harvard'ı yansıtmaya çalışmıştı: şömine ve ateş, şatafatsız ve abartısız Harry Potter, eğitimin Disney Dünyası. Bence bu büyüyü yaşamak ve hayatımızı yaşıtlarımızla geçirmek hepimizin hakkı. Yaşlı insanlar öyle yapıyorlar. Örneğin annemle babam, 55 yaş altı insanların oturmasının yasak olduğu, Florida'ya bağlı Sun City Center kasabasında yaşıyorlar. 30 yaşını dolduranların kapı dışarı edildiği bir gençlik kasabası neden olmasın?

Fakat cidden… Eğer kişi, mezun olduktan sonra iş hayatına ve tutsat taksitlerine girişmeden önce dünyayı keşfetmek için yeterli zamana ve paraya sahipse, mükemmel. İster sırt çantasıyla Asya'yı baştan aşağı gezer, ister okul yurdunda takılır, isterse de gönüllü olarak çalışmak üzere geri kalmış ülkelere gider. Ya da oturur, kendi şirketini kurar. Gençlik yıllarımız en yaratıcı ve üretici zamanlarımız olabilir. Bill Gates, Mark Zuckerberg ve Google ikilisi kendi devasa şirketlerini kurmak için okulu farklı dönemlerde bıraktılar. Bunu düşündüğümüzde, genç insanları 12, 16 ve hatta 18 yıl okumaya zorlamalı ve hepsinin aynı şekilde düşünmesini sağlamaya hâlâ çalışmalı mıyız? Gençlerimizi zorunlu askerlik denen –ve değerli bir kaynağı boşa harcamaktan başka bir şeye yaramayan– saçmalığa mahkum etmek yerine, onlara kendi ilham kaynaklarını bulmada ve beslemede yardımcı olmamız gerekmez mi?

Belki de gençleri eğitimden uzaklaştırmalıyız. Eğitim sonsuza dek sürer. Gençlik ise keşfetme, olgunlaşma ve sosyalleşme çağıdır. Belki 282

de gençleri beslemek ve onları yaratıcılığa itmek için –tıpkı Google'ın kendi yaratıcılarına yaptığı gibi– etraflarına bir tür sera çevrelemeliyiz.

Ya da öğrencilerimizden, tıpkı Google mühendisleri gibi, haftada bir günlerini, yarıyılda bir saatlerini veya üniversitede bir yıllarını bir şeyler yaratmaya harcamalarını isteyebiliriz: bir şirket, bir kitap, bir şarkı, bir heykel, bir icat? Okullar öğrencilere tavsiyelerde bulunarak, onları gaza getirerek, fikirlerini ve çabalarını destekleyerek bir tür inkübatör gibi hareket edebilirler. Peki, bu çabalardan ortaya neler çıkar? Mükemmel ya da vasat şeyler. Fakat bu yaklaşım, öğrencileri yaptıkları işi ciddiye almaya ve aynılığın kabuğunu kırmaya iter.

Cevabı söylenmemiş sorular sormaya yönlendirir. Yeteneklerini ve ihtiyaçlarını keşfetmelerini sağlar. Bazıları, her öğrencinin yeterince sorumluluk sahibi ya da girişimci ruhlu olmayabileceğini söyleyecek-tir. Olabilir. Fakat öğrencileri bir şeyler denemeye zorlamadığımız sürece kapasitelerinin ne olduğunu nasıl anlayabiliriz ki? Üstelik böyle öğrenciler azınlıkta kalırken neden bütün bir eğitim sistemini onlara göre yapılandıralım ki?

Üniversite toplumunun bir diğer yan ürünü mezunlar derneğidir.

Mezunlar derneği iş bulma ve bağlantılar kurma konusunda me-zunlara yardımcı olduğundan öğrenciler gözünde değerlidir. Fakat artık elimizde, şimdiye dek yapılmış en iyi bağlantı makinesi –yani internet– varken, bu eski bağlantı mekanizmasına ihtiyacımız var mı?

LinkedIn, Facebook ve diğer hizmetler bizlere, sadece okul ile ilgili değil, iş fırsatları, konferanslar, tanıtımlar ve hatta bloglar ile de ilgili geniş ağlar kurma ve organize etme imkanı veriyor. Yale'deki Skull and Bones üyeleri ve Harvard İşletme Okulu mezunları karşı çıkabilir fakat bir internet taraftarı olarak ben, eski ağların yeni meritokrasiler tarafından geride bırakılması fikrini savunuyorum. Facebook, üniversitelere seçkin bir organizasyon sunmakla kalmadı, bir ağ yaratıcısı olarak onların aracılık rolünü alacak konuma geldi.

Üniversitenin bir diğer rolü olan araştırmanın dağınık bir yapıda geliştirilmesi daha zordur. Araştırma, piyasanın tek başına destekle-meyebileceği bir akademi değeridir. Bir araştırma, herhangi bir piyasa değerine sahip değilse ve bir şirket tarafından finanse edilmiyorsa, Kamu Kurumları

vakıflar, bağışlar, vergiler –ve sıklıkla da araştırmacının kendisi–

tarafından finanse edilir. Ve bu böyle olmaya devam edecektir. Asıl soru, araştırmanın okullarda mı yoksa danışmanlık şirketlerinde mi, profesörler tarafından mı yoksa ücretli araştırmacılar tarafından mı yapılacağıdır. Araştırmaların akademisyenler tarafından kampüslerde yapılması zorunluluğunun ya da bu akademisyenlerin daha geniş

ağlarda çalışamamalarının pek mantıklı bir açıklaması yoktur. Artık çalışmalar, aynı konu üstünde araştırma yapan diğer araştırmacılar tarafından değerlendirebildiğinden ve araştırma sonuçları kopyala-nabildiğinden, araştırma bir üründen çok, bir süreç haline gelmiştir.

Araştırmalar web sitelerinde, bloglarda ve wiki'lerde erişilebilir hale geldiğinden ve araştırmaların içeriği (scholar.Google.com'da akademik çalışmalar için bir arama hizmeti sunan) Google aracılığıyla ulaşılabilir ve aranabilir olduğundan bu durum günümüzde daha çok geçerlidir. Bu açıklık, insanları katkıda bulunmaya, yardımcı olmaya ve yanlışları düzeltmeye davet eder.

Üniversitenin bir diğer işlevi sınama ve belgelemedir: Mezun olan öğrencinin uzmanlık alanını ve derecesini somutlaştırmak. Fakat diplomanın bir bilgi ölçütü olarak görülmesi saçmadır ve bu bakış

açısı değişmelidir. Peki bilginin ve birikimin daha önemli ölçütleri nelerdir? Eğitim, üniversiteden mezun olmakla biter mi? Diplo-maların modası geçti. Kariyer yaşamım boyunca yaptığım şeylerin çoğu, teknoloji, işletme, ekonomi, sosyoloji, bilim, eğitim, hukuk ve tasarım hakkında yeni şeyler öğrenmemi gerektirdi. Son yıllarda da blogumda, okurlarımın katkılarıyla

çok şey öğrendim. İşte bu nedenle diğer akademisyenleri de blog yazmaya ve okurları tarafından sıkıştırılmaya teşvik ediyorum.

Klasik özgeçmişlerin yerini, internete koyduğumuz çalışma portfolyolarımız alıyor. *Guardian*'ın editörlerinden Neil McIntosh, blogunda, online gazetecilik işi için görüşme yaptığı genç adaylardan blog sahibi olmalarını beklediğini söylemiş. "Online üzerinde çalışmak isteyen genç bir gazetecinin bir bloga sahip olmamasının hiçbir bahanesi olamaz," diye yazmış. "Elbette ki blogun niteliği de önemlidir; çünkü kişinin blogu, bir konuda ne kadar iyi olduğunu gösterir." Ortaya

çıkardığımız çalışmalar –yani yaratıcılığımızın, düşüncelerimizin ve ilgi alanlarımızın göstergesi olan belgeler– kapasitemizin ne olduğunu anlatır. Artık iş görüşmelerinden önce işverenler, adaylar hakkında Google aracılığıyla araştırma yapıyorlar (bu arada bunu yapmak Finlandiya'da yasaklandı). Bu konudaki tek korkumuz, yaz tatilinde çektirdiğimiz utanç verici, saçma fotoğraflarımızın işverenler tarafından görülmesi olabilir fakat bloglarımızı ve toplu çalışmalarımızı bulmalarının tek yolu da budur.

İşverenler bazı durumlarda adayları sınavlara tabi tutarlar: doktor adaylarının, avukat adaylarının ya da teknisyen adaylarının işlerini ne kadar iyi bildiklerini gösteren sınavlar. Fakat bu sınavlar genelde okullardan çok –barolar ya da medikal kurullar gibi– profesyonel kuruluşlar tarafından yapılıyor. Bu testleri hazırlayanlar da Kaplan gibi test hazırlama ve kâr amaçlı eğitim kuruluşları oluyor. Üniversiteler bu pazarı onlara bırakmış durumda. Sınav yapmak hâlâ mantıklı görü-

nüyor; bu şekilde şirketler, örneğin sahte uzmanlara karşı kendilerini garanti altına almış oluyorlar (ya da adayın ne kadar nitelikli olduğunu anlıyorlar). Öğrencileri bir konuyu öğrendikten *sonra* test etmek ise, o konuyu öğrenmeden önce test etmekten daha mantıklı geliyor. Halbuki eğitimden önce yapılan sınavlar –yani giriş sınavları– öğrencilerin bildikleri şeyleri değil de, bilmesi gereken şeyleri ortaya çıkardığı takdirde öğrenciler için çok daha faydalı olabilirler. Okul yılları boyunca öğrenciler, eğitimi metalaştıran bir yığın sınava maruz bırakılıyorlar.

Bu sistem bütün öğrencileri aynılaştırmayı amaçlıyor.

Ve nihayet, üniversitenin en temel, esas işlevine geldik: Öğretmek. Bu konuda ilk kuralımı çiğniyor ve öğrenciye verilen eğitimin bütünüyle onun hakimiyetine bırakılmaması gerektiğini söylüyorum.

Çünkü bir şeyler öğrenmeye giriştiğimizde genelde neler bilmediğimizi bilemeyiz. Ya da Google'ın terimleriyle, neyi aramamız gerektiğini bilmeyiz. Öğretmenlerin bu konuda bir rolü ve değeri vardır: Bir bilgisayarı nasıl tamir edeceğini, bir dizkapağını nasıl ameliyat edeceğini, metafiziği nasıl kavrayabileceğini öğrenmek istiyorsan, kendini, sana rehber olacak bir öğretmenin eline bırakmalısın. Bir öğrenci neyi öğrenmek istediğinin bilincindeyse –örneğin bir videoyu Kamu Kurumları

FinalCut ile düzenlemek ya da Fransızca öğrenmek gibi– o şeyi kendi kendine öğrenmek için kitaplardan, videolardan ya da deneme yanıl-ma yönteminden faydalanabilir. İnternet, öğrencilerin öğretmenlerle buluşmasını da kolay kılıyor –Springwise'a göre, sadece iki şehirde 55 bin öğretmene, eğitmene ve özel hocaya sahip Teach-Street.com, öğrencilerle öğretmenleri buluşturan sitelerden sadece biri. Ben olsam bu siteye cerrahlığı öğrenmek için girmem, fakat kötü Almancamı geliştirmek için girebilirim.

Dağınık, internet üniversitesinin bir yararı, öğrencilerin öğretmen-lerini seçebilmeleridir. Böylece öğretmenler "salla başı al maaşı" yapa-mazlar ve gösterebilecekleri en iyi performansı sergilerler. Günümüzde öğretmenler RateMyTeacher.com gibi sitelerde puanlanabiliyor fakat öğrenciler halen kendi fakültelerine mahkumlar. İstedikleri yerden ders alabildikleri takdirde, en iyi olanın yükseldiği bir eğitim piyasası

–bir tür toplama üniversite– ortaya çıkacaktır. Bu tür bir ortamda öğretmenler de en iyi öğrencileri seçebilir. Sınıf, bir konuyu grupça araştıran, kolektif araştırma süreçlerini bloglayan ve ders kitapları yazan bir seçilmişler ekibi olabilir. Öğretmenleriyle ilgili yaptıkları yorumlar aranabilir olur ve bu yorumlar, dersleri ve öğretmenleri değerlendirmede

diğer öğrencilere yol gösterir. Böylece internetin şeffaflık etiği eğitime taşınır.

Eğitim için yeni modeller oluşturulabilir. Örneğin bunlardan biri eğitim aboneliği olabilir: Öğrenciler istedikleri öğretmene ya da eğitim kurumuna abone olurlar ve yıllar boyunca onlardan ders alırlar. Çoğu okul, mezunlarına kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili tekrar kursları veriyor; New York Şehir Üniversitesi Gazetecilik Okulu’nda biz bu hizmete “100 bin millik garanti” diyoruz. Bir diğer model, sınıfın bir tür kulüp gibi olmasıdır: Öğrencilerin birlikte bir şeyler öğrendiği, birbirlerine bir şeyler öğrettiği ve bazen öğretme görevinin bir konuda en iyi olan öğrenciye verildiği bir kulüp. Öğrenciden öğrenciye eğitim sistemi internette gayet iyi işler. Bir lisanda öğretmen konumunda olan bir üyenin başka bir lisanda öğrenci konumunda olabildiği bir dil öğrenme hizmeti olan Live-mocha buna bir örnektir. Live-mocha ve ona benzer diğer siteler birer öğretim ağıdır.

Google, öğretmenleri, öğretim tarzlarını değiştirmeye zorluyor.

Gerçekler bir arama kutucuğunun ardındayken neden hâlâ öğrenciler-den onları ezberlemelerini istiyoruz? Öğrenciler bilmedikleri şeylerin farkındayken, sorular sorabiliyor, cevaplar arıyor, bu cevapları ve bu cevapların kaynaklarını yargılayabiliyorken ezber yöntemi, araştırma ve muhakeme kadar önemli bir yöntem değildir. Gerçekleri araştırmada ve sorgulamada öğrencilere yardımcı olmak için onlara internet ve Google eğitimi verilmelidir.

Peki, piyasada Google çağına uygun üniversiteler mevcut mudur?

Evet ve bu üniversiteler yok olamayacak kadar büyük, zengin ve de-

ğerlidirler. Fakat tıpkı toplumun diğer kurumları gibi onlar da kendilerini yeni fırsatlara göre yeniden şekillendirmelidirler. Üniversiteler verdikleri eğitime nasıl değer kattıklarını kendilerine sormalıdırlar: öğretim üyelerinin niteliklerini artırarak mı, öğrencilerin müfredatı şekillendirmesine imkan

vererek mi, onlara eğitim platformları sunarak mı? Kendimize, öğrenciler ve öğretmenlerle birlikte aynı sınıfta bulunmanın ne zaman ve neden gerekli olduğunu sormamız lazım.

Sınıfta geçirilen zaman değerlidir fakat her zaman gerekli değildir.

Çoğu profesyonel MBA programı, sınıfta geçirilen zamanı sınırlamanın yollarını buluyor; böylece eğitim, hayatı bölmemiş oluyor. Danışma kurulunun üyesi olduğum Berlin Yaratıcı Liderlik Okulu, dünyanın farklı şehirlerinde öğrenci buluşmaları düzenliyor; böylece öğrenciler arası etkileşim ve bilgi alışverişi oluyor. Üniversiteler kendi kampüslerinin sınırlarını aşarak büyüyebilirler ve aynı zamanda dünyanın farklı yerlerinden farklı ilgi alanlarını ve gereksinimleri bir araya getirerek küçülebilir, belirli niş alanlar üzerinde yoğunlaşabilir ve diğer konuları başka kurumlara bırakabilirler. Üniversite dışındaki okullar da yaptıkları en iyi şeyi yapıp gerisini internete bırakabilirler.

Bu, bilgilerini açık ve aranabilir kılmalarını gerektirir; Google böyle olmasını ister.

Peki, üniversiteler birer işletme olarak nasıl çalışmalılar? Eski bir MIT profesörü ve hicivli söz yazarı olan Tom Lehrer'in, NASA'da çalışan ünlü bir Alman roket mühendisinden yaptığı alıntıyı hatırlayalım: "'Roketler havalandıktan sonra nereye çarpacakları kimin Kamu Kurumları

287

umrunda/Bu benim ilgi alanım değil,' der Wernher von Braun." Eğer ben iki dönem boyunca, dönem başına 20 öğrenciye üç kredilik üç ders vermişsem ve öğrenciler devlet destekli üniversitemin, kendilerine ödettiği parayı ödemişlerse –yani kredi başına 250 dolar civarı– bu, okula 90.000 dolar kazandırır; bu miktar direkt benim cebime girer (fakat ben bu işi para için yapmıyorum). Peki, rekabetçi bir pazarda öğrenciler benim dersim için 750 dolar öderler miydi? Bu benim öğretme niteliğime, üniversitenin itibarına ve rekabetin durumuna bağlı olurdu. Bu miktarı ödeseler bile yine üniversitenin cebine tek kuruş girmezdi. Üniversiteyi destekleyecek fonların, tıpkı şimdi ol-duğu gibi, devlet ya da özel sektör tarafından karşılanması gerekirdi.

Bu, çok da sürdürülebilir bir model gibi görünmüyor.

Pheonix Üniversitesi’ne, Kaplan Üniversitesi’ne ve öğrencilere iş

bulmaya yönelik eğitim veren diğer kâr amaçlı eğitim kurumlarına bakın. Bunlar Oxford kadar akademik değiller fakat bir işlevleri var ve birer işletme gibi çalışıyorlar. Kredi başına aldıkları miktar devlet üniversitelerinkinden fazla fakat prestijli vakıf üniversitlerinkinden az.

Sanırım ileride internet öğrenim için yeni bir piyasa oluşturdukça, eğitime adanmış bir sürü şirket ortaya çıkacak. Belki de farklı kuruluşlar farklı rollere sahip olacaklar. Veri tabanı programcılığını öğrenmek için Kaplan’a, yeni bir Google yaratmak için gereken girişimciliği edinmek için Stanford’a gideceğiz.

Resmi blogunda Google, öğrencilere nerede eğitim görmeleri gerektiğiyle değil, ne öğrenmeleri gerektiğiyle ilgili tavsiyelerde bulunmuş. Ürün geliştirme departmanının genel müdürü Jonathan Rosenberg, şirketin işe alacağı adaylarda “problem çözümünde sıradışı yöntemler kullanma yeteneği” aradığını bloglamış. Verdiği örnek de şu: İmla hatalarını düzeltme problemine getirilecek sıradan çözüm, imla kılavuzu kullanmaktır. Sıradışı çözüm ise, insanların resmi kurumlara soru sorarken yaptıkları düzeltmeleri izlemek ve bunları, hiçbir imla kılavuzunda yer almayan kelimelerin yazılışını öğrenmede kullanmaktır. Rosenberg blogunda Google’ın işe alacağı adaylarda beş özellik aradığını söylemiş: analitik düşünce yeteneği (“biz işe veriyle başlarız; yani bildiğimizi sandığımız değil, bildiğimizden emin

olduğumuz şey hakkında konuşuruz”), iletişim becerileri, araştırma isteği, ekip çalışmasına yatkınlık, liderlik özelliği ve tutku. “Gerçek dünyada” demiş, “sınavlar karmaşık değildir ve başarınız, piyasadan aldığınız dersler ile belirlenir.”

Rosenberg’in öğrencilere ve üniversitelere tavsiyesi: “Sıradanı başarmak kolaydır; önemli olan, sıradışı olanı başarmaktır.” Google, sıradışı bir düşünce sayesinde ortaya çıktı. Peki, eğitim sistemimiz, öğrencileri Google

için çalışmaya ya da yeni Google'lar yaratmaya hazırlıyor mu, gerçekten merak ediyorum.

Google Birleşik Devletleri:

Geek'lerin iktidarı

Ülkenin başkanı Google çalışanlarından biri olsa ne olurdu? Daha önce, Larry Page ve Sergey Brin ile Al Gore'un, çevre ve enerji kriziyle ilgili çatışan bakış açılarına şahit olduğumdan bahsetmiştim. Google'ın kurucuları dünyaya ve problemlere kendi mühendislerinin gözünden bakıyorlardı. Çözümü yasaklamalarda ve düzenlemelerde aramak yerine, yeni buluşlara ve yatırımlara güveniyorlardı. Eğer Larry Page ve Sergey Brin gibi marjinaller iktidarı ele geçirirse –ki geçirecekler– ülke idare-sinde bilimsel akılcılık çağına girmiş olacağız. Asıl işi siyaset olmayan bazı yöneticiler hükümeti geliştirdiler. Michael Bloomberg, New York'u bir işletmeymiş gibi yönetti. Arnold Schwarzenegger Kaliforniya'yı kendi kişisel karizmasıyla idare etti. Bir Google çalışanı da hükümeti, bir tür problem çözme hizmeti olarak yeniden inşa edebilir.

İktidarı ele geçirse de geçirmese de, Google ve internet, hükümetin işleyişi, bizlerle olan ilişkisi ve bizim hükümetten beklentilerimiz üzerinde derin bir etki yaratacak. Hükümeti açık kılmak ve bütün eylemlerini şeffaflaştırmak için gereken teknolojik araçlara sahip oldu-

ğumuza göre, yeni bir açıklık etiği üzerinde ısrarla durmalıyız. O halde Enformasyon Serbestliği Hareketi'ni durduralım ve onu terz düz edelim.

Neden hükümetten açıklama istemek zorundayız ki? Normal koşullar altında hükümetin bütün eylemleri zaten şeffaf, aranabilir ve erişilebilir olmalı. Hükümetin sahip olduğu enformasyon zaten internette, belirli Kamu Kurumları

bir adresi olan belli bir sitede paylaşılmalı ki bizler de ona ulaşabilelim, onu tartışabilelim ve analiz edebilelim. Hükümetin yeni ve şeffaf bir yaklaşım tarzı geliştirmesi gerekir: Bürokratlar ve temsilcilerin blogları olmalı ve

vatandaşlarla diyalog kurmalılar. Bütün toplantıları internette yayınlamalılar. Jarvis'in İlk Kuralı'na Weinberger'in Katkısı'nı hatırlayın: Güven ve hakimiyet arasında ters bir ilişki vardır. Liderlerimiz bizlerle ne kadar çok bilgi paylaşımında bulunursa, onlara o kadar çok güveniriz. Fakat şu anda bu, iki taraf için de geçerli değil.

Ben, hükümetin vatandaşlara MyStarbucksIdea ya da Dell IdeaStorm gibi, tavsiyelerde ve fikir paylaşımında bulunabilecekleri ve bu fikirleri kendi aralarında tartışabilecekleri platformlar sunmasını istiyorum.

Britanya'da, hükümet şeffaflığını destekleyen mySociety adlı hizmetin üyesi olan aktivist bir vatandaşın yardımıyla 2006 yılında başbakanlık tarafından başlatılan E-Petitions (E-Dilekçe) adlı bir program var. Ör-neğin E-Petitions'daki dilekçeler arasından "Ücretli yol ve planlı araç takibi uygulamalarını kaldırın" dilekçesi 1.8 milyon imza toplamış.

"%100 meyve sularına ve içeceklere konan KDV'yi, AB'nin izin verdiği ve insanları daha sağlıklı olanı seçmeye teşvik eden yüzde 5'lik orana düşürün" dilekçesi 10 bin 400 kişinin ilgisini çekmiş. "Kamuya açık alanda emzirmeyi yasal olarak meşru kılın" ise neredeyse 6 bin destekçi toplamış. Bu programın ilk yılında 29 bin dilekçe gönderilmiş (fakat bunlardan 14 bin kadarı, başka bir dilekçenin aynısı olduğu için veya alaylı ve yasadışı içerikler taşıdığı için reddedilmiş) ve bu dilekçeler totalde 5,8 milyon imza toplamış. İşte vatandaşı işin içine katmak için yeni bir yöntem.

Bu platformları aynı zamanda hükümet hakkındaki konuşmalarımı-

zı pozitif ve yapıcı kılmak için de kullanmalıyız. Hükümetten şikayet etmekle, üçkağıtçı pislikleri konuşmakla çok zaman harcıyoruz. Piyasada konuşacak bir sürü üçkağıtçı var. Fakat hükümetteki bazı insanlar işlerini ciddiye alıyor ve çok çalışıyorlar. İdeal siyasetçiyi beklerken, daha da kötüleriyle karşılaşıyoruz. O halde mühendisler gibi düşünmeye çalışalım ve problemleri tespit edip, ortak çözümler bulmaya gayret edelim. Çok mu Poliyannacı geldi? Biraz öyle, fakat şikayet etmeyi bırakmadığımız sürece asla yeni bir şeyler geliştiremeyiz.

Ben ülke idaresinin kitlelerin eline bırakılması gerektiğini söylemiyorum. Başımızda sıradan insanlar olsun istemeyiz. İnternet filtrelen-meyi, gözetim altında tutulmayı, kontrol edilmeyi gerektirir. Ülkeyi güçlendiren diyaloglar da bunları gerektirecektir. Cumhuriyetin tanımında filtre temsilciler vardır. İktidardakiler interneti vatandaş-

ların gereksinimleri ve istekleriyle ilgili daha çok şey öğrenmek için kullanabilirler. Biz vatandaşlar da interneti sesimizi duyurmak ve tavsiyelerde bulunmak için kullanabiliriz. İnternet, hediye ekonomisini bir tür hediye toplumuna dönüştürebilir.

Genelde bir diğerinin aynı olan fikirler ve zevkler içermekle suçlanan internet, yeni yöntemler bulmamıza, sırf parti bayrakları etrafında değil, belirli konular etrafında da organize olmamıza yardımcı olur.

Hangi partiden ya da eyaletten olursa olsun bütün insanlar çevre, vergi, eğitim, sağlık ve suç gibi konular etrafında birleşebilirler. Bu, kişisel bağlamda siyasi şeffaflık gerektirir: Bir konuda hangi tarafta olduğumuzu söylemeliyiz ki, bizimle aynı tarafta olan insanları bulabi-lelim. Örneğin internet üzerinde vatandaşlar, taraflarını ve görüşlerini açıklayabilecekleri PPP'ler açabilirler. Ben olsam kendi PPP'mi politik görüşümü ilan etmek için kullanırdım. Bir demokrat olduğumu, Hillary Clinton'a oy verdiğimi, Federal İletişim Komisyonu'nun sansürlemelerine karşı First Amendment'ı koruyan hareketleri faal olarak desteklemek istediğimi, sıkı bir ulusal genişbant uygulamasını desteklememiz gerektiğini ve evrensel bir sağlık sigortası uygulamasını desteklediğimi söylerdim. Sayfamda siyasi konuları tartışır, yazmış

olduğum blog yazılarının ve benim görüşlerimi etkili bir biçimde destekleyen başka insanların linklerini koyardım. Aslında bütün bunları şu anda blogumun açıklamalar sayfasında yapıyorum çünkü şeffaflıktan yanayım; okurlarımın, üzerine yazı yazdığım konularda nerede durduğumu bilmeye hakları var; hem böylelikle beni doğru biçimde yargılayabilirler.

PPP aracılığıyla aynı zamanda politikacılarla da iletişim kurabilir-dim. Sayfamda hangi adayların ve partilerin zamanımı ve desteğimi almak için

bana yanaşabileceğini söyleyebilirdim. Karşıt fikirde olanları Kamu Kurumları

291

fikrimi değiştirmeye beni ikna etmeleri için çağırabilirdim. Beni ikna etmeleri durumunda, ben de başkalarını ikna etmeye çalışırdım. Kişisel politika sayfaları, bir şeffaflık standardı haline gelebilir, siyasetçilerin ve gazetecilerin bakış açılarını –çelişkilerini ve önyargılarını– net bir dille ifade etmek için kullanılabilirdi.

Bu sayfalardan milyonlarca olduğunu, tüm bunların kamuoyunun nabzını tutmak için aranabilir ve incelenebilir olduğunu düşünün.

Google: Asla kapanmayan oy sandığı. Bu yeni kamu alanı, politikayı ve oy kullanmayı sadece seçim sırasında yapılan bir faaliyet olmaktan kurtarıp kesintisiz bir süreç haline getirirdi. Vatandaşları organize etmeye yarayan bir platform olurdu. Bir konuda aynı fikirde olan insanları bulmak için Google'da arama yapardık ve onları bir sayfa, bir dilekçe, bir grup, bir politikacı ya da bir parti etrafında toplamaya çalışabilirdik.

Blogumda bu fikirlerimden bahsetmem üzerine bir okurum, bir televizyon endüstrisi analisti olan Andrew Tyndall, sürekli içinde sıkışıp kaldığımız sağ-sol çekişmesinin etkisinin azaltabileceğimizi yazmış.

Bu çekişmeler ideoloji tayfının tamamen farklı bölgelerinde olanların

–örneğin HIV/AIDS konusunda veya Darfur soykırımı konusunda lider aktivist olan koyu Hıristiyanlar ile Meksika'dan Amerika'ya yapılan göçlerin serbest olmasını isteyen Wall Street tüccarlarıyla, uyuşturucu alım satımının yasal olmasını savunan Cato Enstitüsü liberalistleriyle, Jeff Jarvis gibi evrensel sağlık taraftarı olan demok-ratlarla, Orta Doğu'daki otokrasi ve teokrasilerin yerine demokrasiler getirmek isteyen neo-muhafazakar ideologlarla ve vatandaşları toplu taşımacılığa teşvik eden Micheal Bloomberg gibi tarafsız bürokrat-larla– koalisyon kurmalarını zorlaştırıyor.

PPP'ler bizlere, siyasi partilerin ve kamuoyu yoklayıcıların geleneksel sol-sağ, otoriter-liberal ayrımlarından sıyrılma fırsatı veriyor.

Bizlere siyasi konularda farklı düşünme, sabit ve değişmez koalisyonlar değil, belli bir amacı olan, oportünist koalisyonlar kurma imkanı sağlıyor.

Facebook, üyelerinin yardımlarıyla İspanyolcaya çevrildiği andan itibaren, Kolombiya’da FARC (Kolombiya’nın Devrimci Silahlı Güçleri) karşıtı kampanyalar organize etmek için kullanıldı. Facebook, Barack Obama’nın Beyaz Saray’a çıkışını destekleyen bir gençler ordusu inşa etmek için de kullanıldı. Facebook’un Causes’ı, üyelerine belirli konularda destek toplama imkanı sunuyor. İnternet ve Wikipedia, seçmenleri bilgilendirmek için kullanılıyor. Meetup, oy verenleri örgütlemek için kullanılıyor. Tüm bunlar bizlere işbirliği yapma ve hükümetimize yön verme olanağı sunuyor. Washington’ı ele geçiren Google ve çalışanları değil. Onlar sadece, Washington’u ele geçirme konusunda bizlere yardımcı oluyorlar.

İstisnalar

PR ve Avukatlar

Tanrı ve Apple

PR ve avukatlar: Umutsuz vakalar

Google mantığıyla rehabilite edilmesi mümkün olmayan üç sektör olduğunu blogumda yazdığımda, okurlarım bunlardan birine karşı çıktı – önceki bölümlerden birinde ele aldığımız sigortaya. Fakat kimse PR ve avukatlar ile ilgili bir itirazda bulunmadı. Ben bu durumu avukatlar ve PR uzmanlarıyla ilgili bir fıkraya dönüştürme niyetinde değilim –zaten piyasada onlarla ilgili bir sürü fıkra var (Google’a girin, “avukat fıkraları” yazın ve bol bol eğlenin). Daha ziyade, amacım, bu istisnalar dahilinde Google’laştırılma şansı olan noktaların üstünde durmak.

PR uzmanlarının ve avukatların temel sorunu, müvekkillerle çalışmaları. Onlar, doğru ya da yanlış, bir pozisyonu temsil etmek zorundalar. Bunu yapmaları karşılığında kendilerine ücret ödendi-

ğinden, ağızlarından çıkan her sözün arkasında yatan neden şüpheli.

Şeffaf olmaları mümkün değil, çünkü bu, müvekkillerine zarar verebilir. Tutarlı olmaları imkansız; bugün A diyen bir müvekilli temsil ediyorlarsa, yarın bunun tam tersini söyleyeni temsil edebilirler; kendi düşüncelerinin aslen ne olduğunu asla bilemeyiz. Somut olanın ve verilerin yüceltildiği bir alanda olmalarına rağmen, gerçeklerin kazanmasına izin veremezler; onlar kazanan taraf olmak için gerçekleri çarpıtmalıdırlar. Sonuna kadar pazarlık yaparlar, ki bu da onları pek de işbirlikçi kılmaz. Onların işi, müvekkilleri dışında hiç kimseye

yardım etmemektir. Onlar birer aracıdır. Onlar, hata yaptıklarını asla kabullenmezler; sonuçta müvekkiller onlara hata yapmaları için para vermez.

Bu insanların Google'ın yöntemleriyle değiştirilemeyeceğini söylemek, onların, şimdiye dek değindiğimiz araçları kendi yararlarına kullanamayacakları anlamına gelmez. Aralarından bazıları bunu zaten yapıyorlar. Piyasada blogu olan bir sürü avukat var (bunları Blawg.

com'da görebilirsiniz). Tıpkı risk yatırımcıları gibi onlar da, kendi uzmanlık alanları hakkında konuşmakta, tavsiyelerde bulunmakta, iş

çekmekte, kendi reklamlarını yapmakta ve bazen de belli bir görüşe destek bulmaya çalışmakta yarar görüyorlar. Bazıları, değerli deneyimleri, birikimleri ve bakış açılarıyla vakaları paylaşıyorlar. Avukatlar aslında, hukuk dili yerine gündelik konuşma dili kullanabilen –şaşırtıcı değil mi?– akıllı insanlardır.

Bazı avukatlar sanal hukuk firmaları kurmak, böylelikle ofis giderlerini ortadan kaldırmak ve ofis elemanı maliyetini azaltmak için online ağ kurma olanaklarından yararlanıyorlar. Lawdragon adlı bloga göre, Sanal Hukuk

Ortakları bu şekilde yaptıkları tasarrufu, gelirin (yüzde 30-40'ını değil) yüzde 85'ini ortaklarına vermede kullanıyor. Sanal PR ve danışmanlık şirketleri de esnek çalışıyorlar; elemanlarını gerektikçe işe çağırıp, müşterileriyle ofis dışı ortamlarda iletişim kuruyorlar.

PR uzmanları web 2.0'ın araçlarını, Google'ı ve sosyal mecrayı, insanları yaptıkları faaliyetlerle ilgili haberdar etmede kullanıyorlar.

Çoğu da blogda yazıyor –örneğin, kendi ismini verdiği PR firmasının başkanı olan Richard Edelmen ve onun blog yazan, Twitter kullanan ve çok yakın gelecekteki bütün yeni dijital trendlere katılıp müşterilerini bunlarla ilgili bilgilendiren web 2.0 elemanı Steve Rubel'a bakın.

PR uzmanları bu araçları, müşterileri hakkında söylenenleri takip etmek ve bu diyaloglara katılmak için kullanıyorlar. Fakat onlar da damgalandılar. 2006 yılında iki blogcu ülke çapında yaptıkları Wal-Mart turu hakkında bir yazı yazdı; bu tur boyunca sözde mutlu bir sürü Wal-Mart çalışanıyla tanıştıklarını söylediler. Söylendiğine göre, Edelman tarafından organize edilen ve ünlü kuruluş Working Families İstisnalar

tarafından finanse edilen turun, sadece bloglar aracılığıyla insanlara duyurulan, eski moda bir PR numarası olduğu anlaşıldı. Edelman bir blog yazısında kendi kazdığı çukura düştü: "Ben, bu iki blogcunun kimliği hakkında başından beri şeffaf olamama hatasını üstlenmek istiyorum. Bu, %100 bizim sorumluluğumuz ve hatamızdır; müşterinin hatası değil." Varılacak sonuç: PR elemanları şeffaf değillerdir, öyle gözüküyor ki şeffaf olamazlar da. Onların müşterileri vardır.

Fakat şeffaf ve dürüst olmanın –özellikle de şu zamanda, sırların ve yalanların internette kolayca açığa çıkarıldığı bir dönemde– kendi çıkarlarına olacağına müşterileri ikna etmek, PR danışmanlarının işi olmalıdır. Yani PR ters düz edilmelidir: Müşteriyi temsil etmek ve onu dünyaya duyurmaktan ziyade PR uzmanlarının yapması gereken, dünyanın gözünün üstünde olduğunu müşteriye hatırlatmaktır.

PR uzmanları aynı zamanda, online enformasyon ortamındaki yeni yerlerini almaları konusunda şirketlere yardımcı olabilirler. Çünkü tüketiciler şirketlerden bir siteye sahip olmalarını, bilgi paylaşımın-da bulunmalarını ve tamamen şeffaf olmasalar da dürüst olmalarını beklerler. Şeffaflık en güzel PR'lerdir. Yine de, işleri sadece tavsiyede bulunmak olduğundan, PR uzmanları, şirketlerin idare ediliş biçimlerini değiştirme taraftarı değillerdir.

Eminim ki avukatlar ve PR elemanları –tıpkı emlakçılar gibi– kendilerine göre yanlış düşündüğüm yerleri bana söylemekten büyük bir mutluluk duyacaklardır. Blogumda tartışmalara her zaman açığım.

Buyursunlar gelsinler, tartışalım; bu sektörleri Google'laştırmanın yollarını bana söyleyebilirlerse, kendilerini tebrik etmekten başka çarem kalmaz. Tabii bu arada her iki alanın da dikkatli olması gerek çünkü Google'ın ve internetin araçları, başkalarına onların tekerlerine çomak sokma, pazar paylarını çalma ve sırlarını su yüzüne çıkarma imkanı vermekte.

Kanunlar ve kanunların uygulanması, sıradan insanın kafasını karıştırıyor. Fakat internet bunu çözebilir. Birkaç gönüllü insan internette, kanunların ve yasal belgelerin basit, net ve ücretsiz açıklamalarını yayınlayarak Wikipedia vari bir faaliyette bulunabilir. Bunun için gereken tek şey, oyunu bütün avukatlar açısından bozacak, cömert bir

avukat. Aslında buna benzer birkaç siteyle karşılaştım. Henüz çok iyi değiller –tavsiye etmeye değmezler– fakat yine de bu bir başlangıç.

Hem avukatların hem de müvekkillerin lehine olacak bir diğer trend, kanunları ve içtihat kanunlarını internet üzerinde açık, aranabilir ve ücretsiz olarak erişilebilir kılma hareketidir. Kendi kanunlarımızın ve mahkemelerimizin kapalı kapılar ardında saklanması bir skandaldır. Meşhur Wexis düopolisini oluşturan Westlaw and Lexis, kanunlarımızı kendi 6,5 milyar dolarlık endüstrilerine dönüştürdüler.

Onlar bunca parayı enformasyonu organize ederek kazandılar; fakat artık onların pabucunu dama atma yolunda ilerleyen başka firmalar da var. *Forbes*, maliyeti düşürmek ve avukatlara verilen ücretleri azaltmak için davaları editörler yerine algoritmalara indeksleten yeniyetme bir şirket olan Fastcase’in hikayesini anlattı. Ve public.resource.org adlı bir site, kanunların ve düzenlemelerin internette ücretsiz yayınlanması için mücadele ediyor. Artık patentler de internette, Google onları aranabilir kıldı (google.com/patents’e girin ve biraz gülmek için, köpeklerin dışkısını toplamaya yarayan –ya da “Hijyen sağlama ve hayvan dışkısını muhafaza etme aparatı” olarak da bilinen– alete ve

“daimi hareket makinesi”ne bakın). Kanunlar, düzenlemeler ve resmi belgeler Google’ın müdehalesine maruz kalacakların başındadır.

Bazı durumlarda avukat tutmanın tek amacı karşı tarafın gözünü korkutmaktır –fakat artık internetin saniyeler içinde çete toplama gücü, avukatların meydan okumasına maruz kalan kişilere öç alma imkanı sağlıyor. Şimdiye dek, tehditkar tavırlar takınan ve dava açmaya kalkışan büyük kuruluşlara karşı açıkça yardım isteyen bir sürü blogcuyla karşılaştım. Çoğunlukla Blogcular Birliği sayesinde avukatlardan ücretsiz temsil teklifleri aldılar. Tehditkar kuruluşların itibarını da sıfıra indirdiler. İnternet avukatlara zarar vermez, fakat gerektiğinde dişlerini köreltebilir ve onlara karşılık verebilir.

Ben açık bir yasal temsil pazarı olsun isterdim –insanlar problemlerini söylesinler ve bu tür problemlerle ilgili davalara daha önce bakmış

olan avukatlardan başarı oranlarına göre fiyat teklifi alsınlar. Yasal temsilcilik açık kaynakla desteklenebilir. Başından belli davalar geçmiş

insanlar, başkalarına ücretsiz yardım ve tavsiye sunabilirler: “Ben ev

sahibimi mahkemede böyle alt ettim ve işte kullandığım belgeler; bunları istediğiniz gibi kopyalayabilir ve kullanabilirsiniz.”

Asıl amaç kanunları – *kendi* kanunlarımızı– yasal tekelin kalesinden kurtarmaktır. Kanunları ve davaları internete koyup, onları aranabilir kılarak, yasal belgeleri herkesin anlayabileceği ve kullanabileceği şekilde basitleştirerek, kanunları kullanarak insanların gözünü korkutmaya çalışanlarla mücadele edecek silahları elimizde bulundurarak ve daha şeffaf bir piyasa yaratarak avukatları tamamen ortadan kaldıramayız fakat sahip oldukları gücü kontrol altına alabiliriz.

Anayasa Mahkemesi bile az bir şey Google'laşmanın faydasını görebilir. Mahkemenin saygın yargıçları 2008'de verdikleri iki kararda iki büyük hata yaptılar –bunlardan biri, çocuklara yapılan cinsel istismarı ve idam cezasını içeren bir davada, diğeri ise enerjiyle ilgili bir düzenlemeyi içeren bir davada yapıldı. Bu yanlış kararlar blogcular tarafından sonradan düzeltildi fakat iş işten geçmişti. Kararlar alınmadan önce bu blogculara fırsat verilmiş olsaydı belki de böyle hatalar yapılmayacaktı.

Peki, Google mantığından nasiplenmesi mümkün olmayan diğer sektörler hangileridir? Risk yatırımcısı Fred Wilson, bu soruya cevap olarak inşaat demiş, çünkü inşaat sektörünün işi hep cisimlerle. Doğru, fakat örneğin mimarlık için aynı şey geçerli değil –ben, tasarımların üretimini ve kullanımını açık kaynak kılma çalışmalarıyla birden çok kez karşılaştım. Buna benzer şekilde, evlerimizi kendi kendimize tamir etmenin yollarını da birbirimizle paylaşabiliriz. Peki ya mobilyacılık?

Örneğin üyelerine, hepsi bir diğerinin aynısı olan İsveç mobilyalarını değiştirmek için fikir paylaşımında bulunma fırsatı sunan Ikeahacker diye bir blog var. Madencilik mi? *Vikinomi* adlı kitapta, finansman bulmada kendisine yardımcı olmaları ve elde edilecek gelirden pay kapmaları için insanlara jeolojik bilgilerini açan bir maden şirketinin hikayesi anlatılıyor. Pornografi mi? Elbette ki pornografi, online mecrada gerçekleşen yeniliklerin çoğundan herkesten önce faydalanan sektör oldu –tabii (YouTube'un zararlı versiyonu olan) PornTube ile birlikte amatör pornografi piyasaya çıkıp, bol seçenek sunarak tekerlerine çomak sokana kadar. Askerlik mi? Aslında askerler, blogları ve wiki'leri 298

ilk kullananlar arasındaydılar çünkü diğer askerlerin deneyimlerini ve bilgilerini kendileriyle paylaşmalarını istiyorlardı. Teröristler mi? Ne yazık ki onlar da, zehir saçmak ve ağlar kurmak için interneti ve SEO'yu (Arama Motoruna Uyarlama tekniğini) olabildiğince kullandılar. Yok, Google'ın gücünden nasiplenmeyen çok az alan vardır.

Tanrı ve Apple: Google'ın

etkisinden muaflar mı?

Tamam, peki ya tanrı? O da Google mantığından muaf mı? Kiliseler interneti kendi düşüncelerini yaymak, internet üzerinde veya Meetup aracılığıyla bir araya gelen sanal topluluklar oluşturmak için kullanıyorlar. Çoğu büyük internet sitesinin –GodTube gibi– dindar versiyonları var ve bazı dindar gruplar da MySpace ve Facebook gibi siteleri etkin bir biçimde kullanıyorlar. İncil ve Kur'an ayetleri sadece internet üzerinde değil, iPhone üzerinde bile aranabiliyor. İncil'in bir wiki versiyonunu Tanrı'nın onayladığını hayal etmek güç –fakat yine de, dünyanın ilk wiki'si Talmud değil miydi? Piyasada web 2.0

din hareketleri bile mevcut. Douglas Rushkoff'un 2003 tarihli kitabı *Nothing Sacred: The Truth About Judaism*'den esinlenen Açık Kaynak Yahudilik hareketi, (bir dua kitabı olan) Açık Kaynak Haggadah'ı yarattı. Tanrı, Google'ın gücünden ve etkisinden muaf değildir.

Peki, Google'a karşı dokunulmazlığı olan bir şirket var mı? Anti Google olan ve bu kitaptaki kuralları çiğneyerek başarıya ulaşan herhangi bir şirket? Benim aklıma tek bir tane geliyor: Apple.

Bakalım: Öncelikle Apple, Jarvis'in İlk Kuralı'na karşı geliyor.

Hakimiyeti müşterilere vermek mi? Şaka yapıyor olmalısınız. Her şeyin hakimiyeti Steve Jobs'ın elinde –ve bizler de zaten böyle olsun istiyoruz. Ürünlerinin bu kadar iyi çalışması, onun parlak vizyonu, mükemmele olan ciddi tutkusu sayesinde gerçekleşiyor. Bunun aksine, Microsoft'un ürünleri, sanki çatışan fikirlerin elinden çıkmış gibi çalı-

şıyorlar. Google’ın ürünleriyse, Microsoft’unkilerden çok daha işlevsel olmalarına ve kullanıcılarının ciddi katkılarıyla oluşturulmalarına rağmen, daha çok bir bilgisayar tasarımı gibi duruyorlar.

Apple, işbirlikçi değildir. Bu, düşüncelerimizi umursamadığı anlamına gelmez. Apple, bir ürünü piyasaya sunduktan sonra, o üründeki hataları –sessizce– düzeltmeyi bilir. İlk iPhone’un kulaklık girişi, ürün daha hoş gözüksün diye kılıfın iç kısmında yapılmıştı; fakat aynı zamanda bu, ürünü Apple’ın kendi kulaklıkları dışındakilerle uyumsuz kılıyordu. Bir sonraki iPhone’da bu problem çözülmüştü.

Hataları düzeltmek mi? Apple bu işi sessiz sedasız yapıyor. Fakat arada bir özür dilemiyor da değil. En son, yüzüne gözüne bulaştır-dığı MobilMe lansmanından dolayı özür dilemişti –fakat Apple’ın hatalarını kabul etmesi, çok nadir görülen bir durumdur.

Apple bir kült şirkettir ve müşterileri onun en iyi pazarlamacılarıdır.

Apple’ın müşterileri onun ürünleri için reklamlar yapıyorlar, onları çok seviyorlar. Fakat yine de Apple, reklama bir servet harcıyor, böylece ürünlerini daha da havalı kılıyor çünkü Apple’ın televizyon reklamları da ürünleri kadar iyi tasarlanıyor. Apple’ın en etkili reklamıysa Jobs’un Apple konferanslarında yaptığı açılış konuşmaları ve gösterilerdir. Bir şirket bundan daha tek yönlü ve etkileşim karşıtı olamaz.

Apple, şeffaflıktan da tamamen uzaktır. Bir keresinde sırlarını araştıran ve açığa çıkaran blogculara dava açmıştı. Kendi hayranlarına saldırmak pek de hoş ve kibar bir davranış değildi fakat Apple, adının kötüye çıkmasını pek de umursamıyordu. Sonuçta o, Apple’dı.

Apple, açıklıktan nefret eder. Ürünlerinin bu kadar iyi çalış-

masının bir diğer nedeni budur; ürünlerinin nasıl çalışacağını ve nasıl para kazandıracağını o belirler. iPhone piyasaya ilk çıktığında, kendi

programlarını ürüne yükleyemiyorlar diye her şeye muhalefet tiplerlerden bir sürü şikayet aldı. Bir sonraki iPhone'da Apple, bir sürü seçeneği olan ücretli bir uygulama mağazası yarattı. Şikayetçiler hemen bu mağazadaki yeni oyuncakları denemeye koyuldular ve bir-

çoğu, Facebook'taki ya da MySpace'teki uygulamaların aksine, ciddi anlamda kaliteli olan bu tür uygulamalarla karşılaşmaktan memnun olduklarını söylediler.

Apple'ın kapalı iş yapma tarzı, sahip olduğu avantajlardan biridir.

Online dünyanın kalanı, müzik endüstrisini "ücretsiz erişilebilir-lik" mantığıyla gayet mutlu bir şekilde yok ederken Apple, müzik 300

tutkunlarına milyarlarca şarkıyı yasal olarak satın almanın güvenli yollarını sundu.

Fakat Apple, açık kaynak yazılımın arkasındadır; sitesinde dü-

zinelerce kod havuzuna katkıda bulunmasıyla övünür. Aslında bu iyi bir seçimdir. Apple kendi işletim sistemini kurmak yerine onu Unix'e dayandırmıştır; Unix, Windows'tan çok daha temiz, çok daha güvenilir ve çok daha basittir. Apple aptal değildir.

Apple dağıtım odaklı düşünmez. Ona tapınmamız için kendi mekanına gitmemizi sağlar.

Apple'ın bolluk yaratma gibi bir derdi yoktur. Daha çok kıtlık üzerine çalışır. iPhone almak için gece boyunca dışarıda kamp yapan hayranlara şahit olduk. Blog söylentilerine göre şirket, ikinci günde de kuyruklar oluşsun diye birinci gün stokta olmasına rağmen telefonların satışını durdurmuş. Apple kendi çetesini kendi oluşturur.

Ücretsizliği bir işletme modeli olarak görmek mi? Hediye ekonomisi mi? Apple cömert değildir. Sunduğu kalite karşılığında müşterilerinden ekstra ücret talep eder.

Apple, Google kurallarından sadece bir iki tanesine uyar. İnovasyon yapar. Ve ürünleri ve tasarımları basitleştirmekte ondan daha iyisi yoktur.

Peki Apple bunu nasıl başarıyor? Diğer bütün sektör ve şirketler kendilerini yeniden tanımlamaya mecburken bu şekilde işleyerek nasıl ayakta kalabiliyor? Çünkü Apple o kadar iyi. Vizyonu o kadar güçlü; ürünleri o kadar mükemmel. Bir ara, 1990'larda, Steve Jobs şirkete dönmeden önce Apple'ı bırakmıştım. Bu süreç içinde bir sürü kötü laptop'un ceremesini çektim. Fakat Dell ile başım belaya girince Apple'a döndüm. Şimdi ailemdeki herkesin birer Mac'i var (artı yeni bir Dell'imiz oldu); üç tane iPhone'umuz ve bir sürü iPod'umuz var.

Ders verdiğim gazetecilik okulundaki bütün bilgisayarları Mac'lerle değiştirmek için bir kampanya başlattım ve başarılı oldum. Ben bir Apple taraftarıyım, gözü kara bir tutkunum. Fakat bu kitabı Apple hakkında yazmadım çünkü onun büyük bir istisna ol-duğunu düşünüyorum. Frank Sinatra'nın dilbilgisi kurallarını altüst etmesine izin veriliyordu, çünkü o Sinatra'ydı. Apple da İstisnalar

bir sonraki milenyumda iş dünyasının bütün kurallarını altüst edebilir, çünkü o Apple'dır (ve daha da önemlisi, çünkü Jobs Jobs'tır).

O halde Apple tamamen Google'ın zıttıdır. Öyle mi?

O kadar da değil tabii ki. Bu düşüncemi Rishad Tobaccowala'ya açtığımda bana karşı çıktı ve Apple ile Google'ın, özde birbirlerine çok benzediğini söyledi.

"İkisi de insanların ne istediğini çok iyi biliyorlar," dedi.

Jobs'ın "zevk motoru" bunu kanıtlıyor. Her iki şirket de, üzerlerine başka şeyler inşa edilebilecek platformlar oluşturuyorlar

–örneğin bazı yeniyetme işletmeler iPod kılıfları ya da iPhone uygulamaları üretiyorlar; bazı eğlence firmalarıysa iTunes'tan yayınlanmak üzere yeni kanallar kuruyorlar.

Apple da, tıpkı Google gibi, yetenekleri nasıl keşfedeceğini, elinde tutacağını ve onları havaya sokacağını çok iyi biliyor.

“Apple çalışanları, Google çalışanlarından daha iyi olduklarına inanıyorlar” dedi Tobaccowala. “Onlar daha havalılar.”

Apple ürünlerinin tasarımı, tıpkı Google’ınkiler gibi basit fakat Tobaccowala, Apple’ın bir şeyi Google’dan daha iyi yaptığını söyledi: “Apple, güzelliği cinsellik olarak tanımlıyor,”

dedi.

Apple, network’lerin sahip olduğu gücün farkında. Başarılı ürünlerinin hepsi iletişimle ilgili. Tıpkı Google gibi Apple da, kendine ve sektöre değil, kullanıcılarına, müşterilerine –bizlere– odaklanıyor. Ve elbette ki her iki şirket de en iyi ürünleri üretiyorlar. Onlar kaliteye tutkunlar.

Tobaccowala, iki şirketin birbirine en çok benzeyen tarafının

–tıpkı diğer bütün büyük markalar gibi– güçlü bir arzuya cevap vermeleri olduğunu söyledi: “Tanrı’ya benzeme arzusuna.”

Google arama motoru, insanlara her şeyi bilme kudreti veriyor; Google Earth ise bizlere dünyayı Tanrı gibi yukarıdan görme olanağı sunuyor. Apple ise dünyayı Zen güzelliğine sahip nes-nelerin içine sığdırıyor. Her ikisi de, dedi Tobaccowala, “bizlere Tanrısal bir güç veriyor.”

G Jenerasyonu

Google toplumumuzu, yaşamlarımızı, ilişkilerimizi, bakış açıları-

mızı ve hatta zihinlerimizi değiştiriyor, öyle ki sadece hesap yapma konuma geliyoruz.

İlişkilerimize bakalım. Ben inanıyorum ki bugünün gençleri

–Google Jenerasyonu– farklı bir arkadaşlık anlayışına sahip olacaklar.

Çünkü internet, hayatlarındaki insanlardan kopmalarına engel olacak.

Google sayesinde onlar arkadaşlarıyla hep temas halinde olabilecekler.

İtiraf edelim: Hepimiz Google'da eski sevgililerinizi aramışızdır (ve onların da bizi Google'layıp Google'lamadığını merak etmişizdir).

Bu eski dostları bulma olasılığı, yaşla ters orantılı bir biçimde düşer: Yaşınız ne kadar büyükse, eski arkadaşları internette bulmanız o kadar zordur. Ben Google'a girdim ve –yanlış anlamayın, tamamen akademik ve teknik bir yaklaşımla– eski kız arkadaşlarımı aradım.

Üniversitedeki kız arkadaşımı buldum; kendisi şu anda bir felsefe profesörüymüş. Fakat lise aşkımı bulamadım, çünkü ardında hiçbir Google izi bırakmamıştı. Ama sonra o beni buldu; çünkü blogum sayesinde karda yürüyen bufalo sürüsü gibi bir sürü iz bırakmıştım. Şu anda zıt kıyılarda oturuyoruz fakat iş için onun yaşadığı şehre gittiğimde buluştuk ve geçen 30 küsur seneyi birbirimize detaylarıyla anlattık.

Google olmasaydı birbirimizi bulma ve bir araya gelme şansını asla elde edemezdik. Teşekkürler Google.

Bugünün gençleri asla böyle bir şey yaşamayacaklar. Bağlantı makinemiz sayesinde, yaşamlarımız boyunca zaten hep temas halinde olacaklar. Blogları, MySpace'teki sayfaları, Flickr'daki fotoğrafları, YouTube'daki videoları, Seesmic'teki diyalogları, Twitter'a yaptıkları girişler ve ileride

icat edilecek yeni paylaşım yolları sayesinde bulunmalarını kolaylaştıracak silinmez Google izleri bırakacaklar.

Bir pazarlama şirketi olan Alloy, 2007 yılında, Amerikalı gençlerin ve çocukların yüzde 96'sının –özünde evrensel olan– sosyal ağları

kullandığını söyledi. Dolayısıyla, tek bir bağ zarar görse bile gençler, arkadaşları aracılığıyla birbirlerine tekrar bağlanabilirler.

Ben inanıyorum ki bu sürekli bağlantı hali, arkadaşlığın doğasını ve birbirimize gösterdiğimiz davranış biçimini geliştirecek. Artık korkaklar gibi davranıp, geçmişimizden kaçmamız pek de kolay olmayacak. Daha çok bağ, çok daha fazla insanı, küçük kasabalarda yaşadığımız eski günlerden bu yana hiç olmadığı kadar uzun süre birbirine bağlayacak. Bugün, arkadaş çevremiz gittikçe büyüyor. Peki bu arkadaş bolluğu, arkadaşlık ilişkisini yüzeyselleştiriyor mu? Bence hayır. Sonuçta hepimiz ilişkilerimizin kapasitesini biliyoruz ve en çok sevdiğimiz insanlara yakın duruyoruz. Meşhur Dunbar sayısı, 150

ilişkiye ilgi gösterebilecek şekilde donatıldığımızı söylüyor. Bence bu sayı, internet üzerinde sürdürülmesi daha kolay olan ilişkilerle daha da büyüyebilir. Fakat Facebook'u bu derece başarılı kılan temel etkeni hatırlayalım: İnternete gerçek isimler, gerçek ilişkiler taşıması.

Facebook'un temelinde gerçek arkadaşlıklar yatar.

Peki ya geçmiş hatalarımız? Attığımız yanlış adımlar, yaptığımız utanç verici şeyler, kırdığımız potlar da çok daha göz önünde ve kalıcı olacak, hayatımız boyunca peşimizden ayrılmayacak çünkü, Google sayesinde, dünyanın hafızası artık daha iyi. Doğru. Fakat burada, kar-

şılıklı aşağılama prensibi bizi korumak için devreye girer. Hepimizin tedirgin olmak için bir nedeni vardır. İşte altın kural: Hatalarımı affedersen ben de seninkileri affederim. Ya da, bir konferansta David Weinberger'in çok daha hoş bir biçimde ifade ettiği üzere: "Şeffaflık çağı, bir affedecilik çağı olmalıdır." Her şeyin gözler önüne serile-bildiği bir çağ, bizleri çok

daha anlayışlı, başkalarının, hatta ünlü yüzlerin bile hatalarına ve yanlışlarına karşı affedici kılabilir. Bunun örneklerini şimdiden görebiliyoruz. Google her şeyi şeffaf kılarken, biz kim oluyoruz ki başkalarına taş atalım? Google'ın terimleriyle: Yaşam bir betadır.

Fakat yine de, diyor bazıları, her şey çok fazla göz önünde değil mi? Mahremiyete ne oldu? "Yaptığınız hiçbir şey unutulup gitmez, yaptığınız hiçbir şey gözden kaçmaz," demişti Seattle'daki bir ko-nuşmasında, internetin ustalarından ve Google'ın yöneticilerinden G Jenerasyonu

biri olan Vint Cerf. Ardından –biraz da alaylı biçimde– eklemişti:

"Mahremiyet diye bir şey yok, buna alışsanız iyi olur." Haklı. Bence mahremiyet, içinde bulunduğumuz çağın en sık kullanılan kelime-lerden biri. Esasen asıl mesele mahremiyet değil. Asıl mesele hakimiyet. Kendi kişisel bilgilerimizin hakimiyeti bizlere verilmelidir; bu bilgilerin ulaşılabilir olup olmayacağına, bu bilgilere kimlerin ulaşabileceğine ve nasıl kullanılabileceklerine bizim karar vermemiz gerekir. Bu bizim en doğal hakkımızdır, en azından başkalarını ilgi-lendirmeyen konularda.

G Jenerasyonu'nun etik kuralları ve mahremiyet anlayışı tamamen farklı. Benim yaşımdaki ya da benden daha yaşlı insanlar, gençlerin kendileri hakkında kamuya bilgi vermesinden rahatsız oluyorlar. Ben onlara, kişisel bilgi paylaşımının bir tür sosyal faaliyet olduğunu an-latmaya çalışıyorum. Bu tür paylaşımlar, Google'ın mümkün kıldığı bağlantıların temelini oluşturur. Kendimizle ilgili bir bilgiyi insanlara açtığımızda, verdiğimiz bilgiyle kendimizi etiketlemiş oluruz; bu etiket altında aranabilir ve bulunabilir oluruz. Örneğin ben, kalp rahatsızlığıyla ilgili aramaların sonuçlarında bulunabiliyorum. Diğer kalp hastalarıyla bu yolla tanıştık ve bilgi paylaşımında bulunduk.

Açık olmak bana kişisel yarar sağladı.

Açık olmak bizlere kolektif yararlar da sağlar. İnternet üzerindeki faaliyetlerimiz –aramalarımız, tıklamalarımız, linklerimiz– sayesinde Google'ın bizlerden topladığı ve tekrar bizlerle paylaştığı kolektif

birikimden yararlanırız. Açıklık kolektif bir değerdir. Ve kolektif birikimden bilgi –bir link, bir yorum, bir tavsiye– esirgemek, bir tür antisosyallik ya da en azından bencillik olarak tanımlanabilir.

Bütün bu nedenlerden ve özellikle de bu nedenler arasında en güçlü olan nedenden –egomuzu tatmin etme isteğimizden– dolayı, internette kendimizi göstermeye devam edeceğiz. Konuşmak ve keşfedilmek isteyeceğiz. İnternete düşen gölgelerimiz, kendi kimliklerimiz haline gelecek. Kalabalıktan sıyrılmak için farklı kimliklere ihtiyacımız olacak. Eminim ki çok yakında aileler, Google arama sonuçlarında tek başlarına görüntülensinler diye çocuklarına özgün isimler verecekler.

The Baby Name Wizard'ın yazarı Laura Wattenberg, 1950'lerde her 308

dört çocuktan birine 10 yaygın isimden birinin verildiğini, fakat son zamanlarda bu oranın onda bire düştüğünü yazmış. Yakın bir zamanda ebeveynler çocuklarına isim vermeden önce, o isimle başlayan bir alan adı olup olmadığını kontrol edecekler diye düşünüyordum.

Sonra Google'da arama yaptım ve Associated Press'in 2007 tarihli bir haberinde bunun zaten yapılmakta olduğunu okudum: "Mark Pankow adlı vatandaş, çocuğuna isim vermeden önceBennetPankow.

com'un birileri tarafından kullanılıp kullanılmadığını kontrol etmiş.

Kriterlerimiz, ismin hoşumuza gidip gitmemesi ve bu isimle başlayan adresin uygun olup olmamasıydı," demiş Pankow." Son kontrol edişimde genç Bennet henüz blog yazmaya başlamamıştı fakat onun dijital kaderi belirlenmişti.

İsimden öte kimlik, elde edilen başarılar, ortaya çıkarılan ürünler, sizi bilinir kılan özellikler ile ilgilidir. Örneğin ben, caz trompetçisi Jeff Jarvis değilim, Tayland'da Segway turları düzenleyen Jeff Jarvis de değilim (ama olmak isterdim) ya da bir mobil alan hizmet yazılımı (her ne demekse) şirketinin başkanı olan Jeff Jarvis de değilim, liseli atlet Jeff Jarvis ise hiç değilim (maalesef bunun için çok yaşlı ve dik-katsizim), ben Google ve medya

hakkında yazılar yazan blogcu Jeff Jarvis'im. Ben 1 numaralı Jeff Jarvis'im. Google savaşlarında bütün Jeff'ler kendileri için dövüşür.

Bu bize, kendimizi internet aracılığıyla teşhir etme imkanının farklı bir boyutunu düşündürür: Bizleri ben merkezli, egoist tiplere dönüştürmesi. En özel ve sıkıcı şeylerimizi bile paylaşmaya başlarız.

Bugün kahvaltıda ne yediğimiz kimin umrunda ki? Niye bundan bahsedelim ki? Londralı blogcu Leisa Reichelt'a göre bu "mahremiyet teşhirciliği" –yani yaşamın ufak ayrıntılarını paylaşmak, ne yapmakta olduğumuzdan, kiminle birlikte takıldığımızdan, saçımızı ne zaman kestirdiğimizden ya da otomobilimizi ne zaman aldığımızdan bah-setmek– "zamandan ve mekandan ötürü çok sık görüşemediğimiz insanlarla temas halinde olmamızı" sağlar. Mahremiyet teşhirciliği arkadaşlık açısından iyi bir şeydir. "Uzaktan tanıdığımız insanları daha iyi tanımamızı sağlar. Umursadığımız, fakat bazı şartlar yüzünden birlikte vakit geçiremediğimiz dostlarımıza yakın hissetmemizi G Jenerasyonu

sağlar." Ve pratik açıdan, demiş Reichelt, "Bu insanlarla nihayet buluştuğumuzda, zamandan tasarruf etmiş oluruz."

İnternet ve Google, etkisi henüz ölçülemeyen birçok davranışsal değişime neden oluyor. Bunlardan bazıları kısa ömürlü trendler, bazı-

larıysa toplumsal normlar üzerinde uzun vadeli etki yaratan değişimler olabiliyor. İşte birkaçı:

• Bilgisayarlarla çalışmaya başladığımdan beri, makineler ve yazılım ile ilgili problemlerin mutlaka çözülebiliyor oluşu beni çok etkilemiştir. Yapılması gereken tek şey, problemin içinde yatan çözümü bulmaktır. Keşke hayat da bu

derece düzgün ve mükemmel olsaydı. Korkarım bugünün

gençleri, yaşamın acımasız, mantıksız ve mükemmellikten

uzak gerçeklerinden dolayı, benim jenerasyonumdan çok

daha fazla hayal kırıklığına uğrayabilirler. Sonuçta biz çiçek çocuklardık.

• Google'ın verilere olan bağımlılığının, sayıların gerçeği söylediğine olan inancının, niteliksel ve mantığa aykırı doğ-

ruları görmezden gelmemize neden olup olmayacağını merak ediyorum. Şimdi olsa, ekmek küfünün tesadüfi hediyesi olan penisilini keşfedebilir miydik?

• Belki de tüm bunlar analitik becerilerimizi geliştirir. Google çalışanlarının önsezilere, isteklere, inançlara ve sıradan yön-temlere -–olay cevaplara ve genel geçer doğrulara– dayanarak iş yapması yasaklanmıştır. Belki de bu tür bir deneysel yaklaşıma sahip olmaları halinde patronlarımız, çalışanlarımız, siyasetçilerimiz ve eğitimcilerimiz bize daha iyi bir hizmet sunabilir.

• Eğitim sistemimizin internet üzerinden kolayca ulaşabilece-

ğimiz şeyleri ezberletme konusunda çok da ısrarcı olmaması beni memnun ederdi. Fakat diğer yandan da, Google'ın akla gelebilecek her şeyi ulaşılabilir kılmasının beynimizdeki ha-fıza hücrelerini köreltip köreltmeyeceğini merak ediyorum.

Ya da belki de bu, yaşımdan kaynaklanan bir kuruntudur.

The Atlantic'teki 2008 tarihli ve "Google Bizi Aptallaştırıyor mu?"

başlıklı bir yazısında, blog atmosferinde ara sıra atıştığım bir internet aleyhtarı olan Nicholas Carr, alışkanlıklarımızdaki, zihinlerimizdeki ve toplumumuzdaki bu değişikliklerden dolayı endişe ettiğini söylemiş. Artık eskisinden daha az okuduğunu itiraf etmiş -tıpkı benim gibi. "Kağıt üzerine basılı yazılar dizisi tarafından beslenen derin okuma, sadece yazarın kelimelerinden edindiğimiz bilginin niteliği açısından değil, bu kelimelerin zihinlerimizde başlattığı entelektüel titreşimlerin niteliği açısından da

önemlidir," demiş Carr. "Sürekli ve kesintisiz kitap okunulan ya da düşüncelere dalınabilen sessiz mekanlarda kafamızı toplar, kendimizce çıkarsamalar ve karşılaştırmalar yapar, fikirlerimizi geliştiririz. Derin okuma, tıpkı Maryanne Wolf'un dediği gibi, derin düşünme ile aynı şeydir."

Google'ın CEO'su Eric Schmidt'in Carr'a karşı savunması: "Ben artık hiç olmadığımız kadar akıllı olduğumuzu gözlemliyorum."

Carr beni yaranmaya çalışmakla suçlayabilir –ve bu benim için bir ilk olmaz– fakat ben Schmidt'e katılıyorum ve derin etkileşimin de derin düşünceye yol açabileceğini iddia ediyorum. Uzun makaleler yerine kısa blog yazıları yazdığımdan, düşüncelerim sığ ve yüzeysel görünüyor olabilir –bu sonuca varmakta serbestsiniz. Fakat fikirlerim, okurlarımın ve yorumcularımın katkıları, soruları ve iddialarıyla haftalar ve hatta aylar geçtikçe şekil alıp oturabilir. Bu baskı altında ben de işe yaramayan fikirleri çıkarıp atarım. Benim için blog, yeni ve verimli bir işbirliği yöntemidir. Bu kitaptaki harikulade fikirlerin çoğu bu sayede ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, raflarımdaki okunma-mış kitaplardan, masamdaki el değmemiş *New Yorker* dergilerinden rahatsız olsam da, hepsini her gün internetten takip ediyorum. Yaptığım şey daha mı iyi, daha mı kötü? Buna cevap vermenin mantıklı olduğundan emin değilim. Fakat ben farklı bir biçimde öğrenmeye, farklı bir biçimde tartışmaya, farklı bir biçimde görmeye ve farklı bir biçimde düşünmeye çalışıyorum. Farklı düşünmek, Google çağının temel ürünü ve becerisidir.

Deniliyor ki bugünün gençlerinin yeni davranışsal normları, davranışsal pratikleri ve siyasi düşünceleri oyunlar ve sosyal yazılımlar ile G Jenerasyonu

şekilleniyor. "Sosyal yazılım denen şey, siyaset biliminin uygulanabilir biçimidir," demiş NYU profesörü Clay Shirky bir makalesinde. "Oyun dünyasındaki sosyal normlarda hükmetme isteğinin etkisi vardır,"

demiş bir diğerinde. Stanford hukuk profesörü Lawrence Lessig ise, şifrenin bir tür kanun olduğunu söylemiş: "Şifre, siberalemde yaşanan hayatın terminolojisini belirler. Mahremiyeti korumanın ya da ifade özgürlüğünü

kısıtlamanın ne kadar kolay olacağını belirler. Bir bilgiye erişimin genel ya da sınırlı olup olmayacağını belirler. Kimlerin neleri görebileceğini ya da nelerin görüntülenebileceğini söyler." "Şifre,"

demiş Lawrence, "bir şeyi değerli ya da değersiz kılar. Özgürlükleri sınırlandırır ya da artırır."

Peki Google'ın arkasında hangi değerler, ahlak kuralları, pratikler ve modeller yatar ve bunlar G Jenerasyonu'nu nasıl etkileyebilir? Bir kez daha tekrarlıyoruz: Buna cevap vermek güçtür. Fakat tahminde bulunabiliriz. Kitabın önceki bölümlerinde bloglardan ve blogculardan öğrendiğim etiklerden bahsetmiştim: bağlantı, şeffaflık ve yanlışları düzeltme etiği. Peki Google'ın içinden başka neler çıkar?

• Ben inanıyorum ki, internette karşılaştığımız basitlik estetiği, bir tür basitlik etiğine dönüşüyor. Basitlik, Google'ın anasayfasına ve tasarımına taşınmış durumda, burada zor

işler bile basit ve kolay görünüyor. Basitlik web sitelerinden ürünlere, kültürümüze ve bakış açılarımıza da taşınabilir.

• Google dürüstlüğü ödüllendirir. Dürüstlük kişisel anlamda da şeffaf olmayı gerektirir –yani kendi çelişkilerimizi ve önyargılarımızı açıklamayı. İş dünyasında ise sırlar üzerine inşa edilen şirketler pek güven kazanmaz. İnsanlar şirketlerden de açık ve şeffaf olmalarını beklerler.

• Sanırım küçük ve sıradışı olana duyulan saygı giderek artıyor.

Çoğunluğa benzeme çabası yerini bireyselleşip özgünleşmeye bırakıyor çünkü Google, nişler topluluğu içindeki özgünlü-

ğü ödüllendiriyor –ve çünkü sıradışı olanlar kültüre hakim olmaya başlıyor.

• Fakat çağımızın bir şikayet çağı, kültürümüzün bir şikayet kültürü olmasından korkuyorum –ve Dell vukuatımı göz

önünde bulundurduğumda bunun sorumluluğunu biraz da

kendimde görüyorum. İnternette şikayet etmek iyi sonuçlar verir ve yıllardır kurumsal hakimiyete maruz kaldıktan

sonra kazanan taraf olmak biz küçük adamlar için oldukça hoş bir duygudur. Fakat internette yapılan her bir şikayet her an bir savaşa dönüşebilir. Biz insanlar, sandığımızdan çok daha güçlü olduğumuzun farkına varmalı ve bu gücü

adil bir biçimde kullanmayı öğrenmeliyiz.

İnternetin beslediği bütün sosyal normlar dışında benim en büyük umudum, gelecek nesillerin hükümetler ve kurumlarla birlikte ifade özgürlüğü ilkesini yürürlüğe koyması. İnternet, gerçek yaşamın First Amendment'ıdır. Sansürden nefret eder ve ona baş kaldırır –herhangi bir yerde bastırılan bir ifade, başka bir yerde kendine yer bulabilir. Bu, küresel iletişimin pozitif gücüdür. Fakat bu küreselleşmedeki tehlike, özgürlüğümüzün en kötü rejim tarafından dikte edilen kısıtlamalar-la azaltılmasıdır. Bu kısıtlamalar hükümet baskısı ile, Amerika'da televizyon programlarını, Danimarka'da çizgi filmleri protesto eden baskıcı gruplar ile ya da (bazılarına göre artık modası geçmiş ve işlevsizleşmiş) iftiralar ile gerçekleştirilebilir. Bu durumda Google gibi etkili güçlerin ifade özgürlüğünü korumak ve değerli kılmak ve Çin'deki, İran'daki ya da başka herhangi bir yerdeki sansürü ortadan kaldırmak için sahip oldukları ekonomik, kültürel ve etik otoriteyi kullanmaları gerekir.

G Jenerasyonu, hangi amaçla olursa olsun kurumlar olmadan organize olmayı bilecek, diye yazmış Shirky *Here Comes Everybody*'de.

Bu bir araya gelmenin oluşturduğu gücün kurumlar üzerinde derin bir yıkıcı etkisi olacak. Ülkeleri, sınırları, siyasi partileri, şirketleri, akademik kurumları, din topluluklarını ve etnik grupları aşarak ör-gütlenebilecek ve bunların yaşamlarımız üzerindeki hakimiyetlerini ve otoritelerini azaltacağız. *Foreign Affairs*'teki 2008 tarihli bir makalesinde Richard Haass, küresel yapının iki ya da tek kutupluluktan G Jenerasyonu

(yani, Soğuk Savaş ve sonrası dönemden) çıkıp, kutupsuzluğa (yani, hakimiyetin hiç kimsede olmadığı bir döneme) girdiğini söylemiş.

Bizler artık açık bir nüfuz piyasasında çalışıyoruz. Google bizlere ilgi alanlarımızı açıklama, benzer ilgi alanlarını paylaştığımız insanları bulma, o insanlarla organize olup birlikte hareket etme imkanı sağlıyor.

Artık gündemi belirlemek için iktidar sahibi olmak gerekmiyor. Haass yazısında, hükümetlerin güç kaybediş hikayelerini anlatmış. Umair Haque ve Fred Wilson da, şirketlerin düşüşüyle ilgili bir yazı yazdılar.

Bundan öncesinde ben de, network'lerin kurumlardan çok daha verimli hale gelmesi fikrini ele almıştım. Blogum ile ben dördüncü tabaka olan basının çöküşüne katkıda bulunuyorum. İsteyen herkes birinci tabaka olan kilisenin statüsünü ve gücünü tartışmaya açabilir. Geriye ne kaldı? İnternet üçüncü tabakanın –halk tabakasının– yükselişini körüklüyor. Bu, anarşiye alamet olabilir fakat internet insanlara aynı zamanda örgütlenme gücünü de verir.

Kurduğumuz örgütler belli bir amaç taşır. Dünyanın her yerinden benzer ilgi alanlarına, gereksinimlere, fikirlere, zevklere, geçmişe ve bakış açısına sahip insanlar bulabilir ve onlarla eyleme geçebiliriz.

Umuyorum ki bu, bireysel liderlikte yeni bir yükselişe yol açar: İnternette, istediğimiz her şeyi tek başımıza başarabilir ve işbirliği yapmak üzere bir grup kurabiliriz. İktidar sahibi olmamak, iktidar arayışına girmemek için bir bahane olamaz. Bu arayış, topluluklara olan katılımı artırır –Facebook'ta Barack Obama etrafında toplanan gençler ordusu buna örnektir.

İnternetin yükseliş çağının başlarında onun doğasında liberalliğin mi yoksa muhafazakarlığın mı olacağını merak ediyordum. Genel kanı, kitlelere hitap eden televizyonun solun mecrası, muhalif mesajlar verme kudreti ile geniş nişlere hitap eden radyonun ve kablolu yayının ise sağın mecrası olduğu yönündeydi. Peki o halde internet nerede duruyordu? Başlarda onun liberal olduğunu düşündüm; çünkü siyaset hakkında yazılar yazan ilk blogcuların çoğunun karakterinde, eşit biçimde olmasa da, liberallik vardı. Kulağa mantıklı geliyordu: İnternet kişisel özgürlüğü savunur ve mümkün kılar. Fakat zaman geçtikçe farkına vardım ki internet ne bir monolit ne de bir mecraydı.

O, iş ve siyaset dünyasındaki elementleri ayrıştırıyor ve sonra serbest atomların yeni moleküller oluşturmasına yardımcı oluyordu. O, eski olanı parçalarına ayırıyor, yeni olanı birleştiriyordu. O, sağ ve solun eskimiş tanımlarını ve tutuculuklarını tarihe gömüyor ve farklılıklar içeren siyasi görüşlerimizi ifade etme imkanı sunuyordu. İşte o zaman interneti sol, sağ ya da liberal olarak değil, bütün görüşleri bir araya getiren bir bağlantı makinesi olarak görmeye başladım.

Umuyorum ki Google ve internet demokrasiyi değiştirir, yayar ve güçlendirir. Elbette ki bu devrim zirvede, yani hükümetlerde ya da kurumlarda başlamayacaktır. Google'ın dokunduğu her şeyde olduğu gibi, tabanda, çeşitli büyüklüğe ve amaca sahip cemiyetlerde filizlenecektir. Gücün merkezden kenarlara doğru kayması derken kastettiğimiz şey budur. Siyasi akımlar Washington'da başlamak zorunda değildir, internet üzerinden birbirine bağlanmış binlerce yerde de başlayabilir. Bir kampanya için 10 kişinin birer milyon dolar bağışlaması yerine, o kampanya için milyonlarca insanın 10'ar dolar bağışlaması, o partideki güç dengesini değiştirir ve merkezden kenarlara kaydırır. Bu, siyaset stratejisti Joe Trippi'nin, *The Revolu-tion Will Not Be Televised* adlı kitabında iddia ettiği düşüncedir. G

Jenerasyonu'nun çok daha farklı bir aidiyet, sadakat, vatanseverlik ve güç anlayışı olacaktır. Onlar yeni topluluklara ait olacaklar: diyabet hastaları topluluğuna, sanatçılar topluluğuna, aşçılar topluluğuna.

Ve kendilerini ülkelerinden ve şehirlerinden çok, bu topluluklara ait hissedecekler.

Grateful Dead grubunun söz yazarı ve Electronic Frontier Kuruluşu'nun kurucusu olan John Perry Bawlow'un 1999'da kaleme aldığı Siberalemin Bağımsızlık Bildirgesi'nde şöyle der: "Endüstriyel Dünya'nın iktidarları! Etten ve çelikten ibaret bezgin devler! Ben Siberalem'den, Zihn'in yeni vatanından geliyorum. Geleceğin iyiliği için, geçmiş adına sizden bizi yalnız bırakmanızı istiyorum. Bizler sizi istemiyoruz. Bizim olduğumuz

yerde sizin hiçbir egemenliğiniz yok.” Barlow, eski dünyanın mülkiyet, kimlik ve eylem kurallarının

“tümü bir probleme dayalıdır, buradaysa problem diye bir şey yoktur”

demiş. Online kültürlerin tanıdığı tek kuralın altın kural olduğunu G Jenerasyonu

315

söylemiş. “Bizler, dünyanın her yerinden herkesin, ne kadar tuhaf olursa olsun, inandığı şeyleri rahatlıkla, susturulma ya da sorgulanma korkusu olmadan ifade edebileceği bir dünya yaratıyoruz.”

60’lı yılların çocukları, yani benim jenerasyonumdan insanlar topluma başkaldırışlarıyla gurur duyarlardı; fakat sonradan bu başkaldırış

bir tür uzlaşmacılığa dönüştü. Sanırım bu başkaldırış gelip geçici bir hevesten ibaretti. Bazıları G Jenerasyonu’nun isyankarlığının ve bireyselciliğinin hat safhada olmasından, bu neslin sosyallikten çok yalnızlığı, eğitimden çok eğlenceyi tercih etmesinden dolayı endişeli.

Tüm bu saptamalar doğru olabilir. Fakat benim bu jenerasyona olan inancım tam çünkü bugünün gençleri, kendilerinden yaşça büyük olanlardan –benim yaşıtlarımdan– çok daha erken yaşta atılım yaptılar, topluma ve ekonomiye katkıda bulundular ve mükemmel şeyler ortaya çıkardılar.

Dönüp dolaşıp en sonunda geldiğimiz yer aynı: Yaratma. İnternete bakınca, insanların yaratma isteği karşısında şaşırıp kalıyoruz. Daha önce bahsetmiş olduğum bir araştırma, insanların çoğunun içlerinde birer kitap taşıdığını söylediğini belirtmişti. Bir diğeri de, gençlerin çoğunun içlerinde birer şirket taşıdığını söylediğini belirtmiş. Bir şeyler yaratmak için yanıp tutuşuyoruz: On milyonlarca blog kuruyoruz. Yüz milyonlarca Flickr fotoğrafı çekiyoruz. Yüz binlerce insan Facebook için uygulamalar üretiyor. YouTube’a dakika başı toplam 10 saatlik videolar yükleniyor. İnsanlar Threadless’ta tişört tasarımı, Ryz’de keten ayakkabı tasarımı, Etsy’de ise

akla gelebilecek her şeyin tasarımını yapıyorlar. Çocuklar şirketler kuruyorlar. Vesaire, vesaire.

İnternet bizi daha yaratıcı kılmıyor. Daha ziyade, yarattığımız şeylerin görülmesini, duyulmasını ve kullanılmasını mümkün kılıyor.

Bir şeyler yaratan herkesin hak ettiği tepkiyi almasını sağlıyor. Böylece yaratım, sözde yaratıcı sınıfın tekelinden kurtulmuş oluyor. İnternet aleyhtarları, Google’ın ve internetin yaratıcı sınıfı finansal destekten ve ayrıcalıktan –saygınlığından– yoksun bıraktığını, dolayısıyla toplum üzerinde yıkıcı bir etki yarattığını iddia ediyorlar. Fakat ben dahil bütün internet yanlıları, internetin yaratıcılığı tek seslilikten çıkarıp çok sesli kıldığını ve bizlere sadece sevdiğimiz şeyleri bulma imkanı

değil, yaptığımız şeyleri seven insanlar bulma imkanı da verdiğini söylüyoruz. İnternet kitle mantığını öldürüyor. Bununla birlikte kitle ekonomisinin ve kitle iletişim araçlarının da sonu geliyor. Ve ben onların arkasından yas tutmaya niyetli değilim.

Elbette ki yaratıcı sınıf var olmaya devam edecektir fakat sahip olduğu rol ve halk ile arasındaki ilişki değişebilir. Yaratıcı sınıfa men-sup kişiler birer yaratıcı olmakla kalmayıp, başkaları için birer örnek, eğitmen ve ilham kaynağı olabilirler. Örneğin okurlarından kitabını filmleştirmelerini isterken Paulo Coelho’nun yaptığı şey buydu.

İnternet aleyhtarları, internet denen eşitlikçi rekabet sahasının saçmalıklar ve değersiz şeylerle dolup taştığını iddia ederler. Bunun karşılığında ben de bu sahada herkese eşit şans verildiğini ve kalabalıktan sıyrılmak için değerli bir şeyler yapmak gerektiğini hatırlatıyorum. Bu değerli şeyin ödülü de dikkat toplamak olacaktır. İnternetin yönetim biçimi meritokrasidir.

Bizler kültürümüzde iki şeyin kıt olduğuna inandık –ya da bizlere böyle öğretildi: Yetenek ve ilgi. Piyasada yetenekli insan sayısı çok azdı ve bu insanların yeteneğine gösterilen ilgi de yetersizdi. Fakat tıpkı ekonomik yapının kıtlıktan bolluğa geçiş yapıyor olması gibi, kültür de bolluğa geçiş yapıyor. Aslında piyasada bir sürü yetenek ve yaratma arzusuyla yanıp

tutuşan insan var fakat bunlar, herkesi tek tip yapmaya çalışan bir eğitim sistemi tarafından bastırılmış, piyasadaki birkaç tuzu kuruyu ödüllendirip duran bir ekonomik sistem tarafından açlığa terk edilmiş ve kendi içine kapanık bir yaratıcı sınıfı göklere çıkaran bir eleştiri sistemi tarafından hayal kırıklığına uğratılmışlar.

Kitle yaratıcılığının bu düşmanları, bolluğu kıtlığa dönüştürdüler.

Fakat Google ve internet bu akışı tersine çevirdi. Artık her alandan ve seviyeden yetenek, kendini ifade edip gelişebiliyor. İnsanlar bir şeyler yaratmak ve yarattıklarını paylaşmak istiyorlar. Ve iyi olanlar hak ettikleri ilgiyi görüyor. Bu, vasat olanların görmezden gelineceği anlamına gelse de, sonuçta herkesin vasatlık anlayışı farklı. Dolayısıyla internette vasat olanların bile bir şansı var.

Google çağından bahsettiğimizde, aynı zamanda yeni bir toplumdan bahsediyoruz. Bu kitapta ele alınan kurallar –Google kuralları– bağ-

lantılar, linkler, nişler, pazarlar, platformlar, network'ler, şeffaflık, açıklık, dürüstlük, cömertlik, verimlilik, bilgi, hız ve bolluk üzerine inşa edilmiş bir toplumun kurallarıdır. Bu yeni jenerasyon ve onun yeni bakış açısı, bizim dünyaya olan bakışımızı ve onunla iletişim kurma şeklimizi, iş dünyasının, hükümetin ve kurumların da bizlerle iletişim kurma biçimini değiştirecek. Bu sadece bir başlangıç. Bu değişim sürecinin nasıl gelişeceğini bilmek isterdim. Fakat burada, sizlerle, onun doğuşuna şahit olmaktan büyük heyecan duyuyorum.

Diyaloğa devam

Tartışma daha yeni başlıyor yani ben öyle umuyorum. Eminin Google çağının gözden kaçırdığım kurallarının farkındasınız. Eminim yapacağınız düzeltmeler, ekleyeceğiniz bilgiler, paylaşacağınız deneyimler vardır. Umarım, diyaloğa ve GONY? sorusunu sormaya devam etmek için bloguma, Buzzmachine.com'a teşrif edersiniz.

Dünyanın giderek Google'laşması sadece şirketleri, sektörleri ve kurumları değil, bireyleri de etkiliyor. Kariyerimizi, yaşam tarzımızı ve planlarımızı geliştirmek için bizlere yeni yollar ve fırsatlar sunuyor. Siz de Google mantığına sahip olmak ve bu yeni fırsatlardan yararlanmak istiyorsanız, Google'ın yaratıcılığa, açıklığa, bağlantılara, özgünlüğe, işbirliğine ve yeniliğe ne kadar çok değer verdiğini kavramalısınız.

Buzzmachine.com/tips'te karşınıza çıkacak Five Steps to a Googlier You adlı kısımda bloglar, linkler, Facebook, Flickr'ı iyi kullanma ve daha fazlasıyla ilgili önerilerimi, linklerimi ve ipuçlarımı bulabilirsiniz.

Adresi unutursanız, hiç sorun değil. Beni Google'layın yeter.

Teşekkür ve açıklama

Her şeyden önce, bu kitaba yaptıkları paha biçilmez, derin ve cömert katkılarından dolayı –Buzzmachine.com'daki yazılarımı okuyan, yorumlar yapan ve link veren– blog dostlarıma teşekkürü bir borç biliyorum. Onlar bana ilham oldular ve çok şey öğrettiler. Yanlış-

larımı düzelttiler ve düşüncelerimi sorguladılar. Fikirlerini benimle paylaştılar ve benim fikirlerimi geliştirdiler. Bu arkadaşlar tek tek sayılamayacak kadar çok. Ve ben hepsine minnettarım.

Editörüm Ben Loehnen'e teşekkür ediyorum. Her ne kadar yayın-cılığın eski yöntemlerini sorgulayıp dursam da, o, yazılarım üzerinde yaptığı akıllıca ve teşvik edici düzeltmelerle yayıncılığın değerini kanıtladı. İnternet üzerinde yeni yöntemler deneme konusunda gösterdiği açık fikirlilikle beni şaşırtan yayıncım Collins'e de teşekkür ediyorum. (Bu kitabı dijital ortamda sunma yollarını tartıştığımızda, onlar, gerekli cesareti gösteremeyen asıl tarafın ben olduğumu söylemişlerdi.) Collins Publication Group'tan Carla Clifford'a, Hollis Heimbouch'a, Larry Hughes'a, Matt Inman'a, Angie Lee'ye, Shawn Nicholls'a, Carolyn Pittis'e, Catherine Barbosa-Ross'a, Steve Ross'a ve Margot Schupf'a, bu kitabı başarıya ulaştırma yolundaki çabalarından dolayı teşekkür ediyorum.

İçinde bulunduğu sektörde blogları birer yetenek ve fikir kaynağı olarak görüp onlara saygı duyan ilk şahıs olan ICM'den temsilcim Kate Lee'ye

teşekkürlerimi sunuyorum. Kate fikirlerimi sabırla dinledi ve daha iyi fikirler üretmem için beni teşvik etti.

Bu kitabın yazım aşaması boyunca ailemden daha iyi bir performans bekleyemezdim. Benim güzel ve harikulade eşim Tammy, yazmakla geçirdiğim saatlere, yaptığım seyahatlere ve gerginliklerime tolerans gösterdi ve bu süreci daha kolay kıldı. Oğlum Jake bana geleceğe giden yolu gösterdi. Kızım Julia, bir yazar olarak bana örnek oldu.

Onlar da bana tolerans gösterdiler. Annem ve babam Joan ve Darrell Jarvis ve kız kardeşim Cynthia Jarvis beni yazmaya teşvik ettiler ve

hayatımdaki en önemli hedeflerden biri olan kitap yayınlama amacıma 24 yıl gecikmeyle ulaştığımdan asla bahsetmediler.

Bazı yöneticilerim ve iş arkadaşlarım bloglamama ve dijital yöntemleri öğrenmeme imkan sağladılar; onlara da teşekkür etmek istiyorum: New York Şehir Üniversitesi’nden Dean Steve Shepard ve Dean Judy Watson; Advance.net’ten Steve Newhouse; Star-Ledger’den Jim Willse; *Guardian*’dan Alan Rusbridger, Emily Bell ve *Media Guardian* editörleri; *Daylife*’tan Upendra Shardanand ve Tom Tereck. Bu kitabın reklamını yapmam için bana yer açan *BusinessWeek* editörlerine de teşekkür etmek istiyorum.

Peter Hauck’a, Margaret Kimble’a, Scott Karp’a, Clay Shirky’ye, David Winberger’a, Doc Searls’e, Jay Rosen’a, Rishad Tobaccowala’ya, Fred Wilson’a, Paulo Coelho’ya, Paula Bracconot’a, Gary Vaynerchuck’a, Edward Roussel’e, Tom Evslin’e, Seth Godin’e, Craig Newmark’a, Samir Arora’ya, Marc Benioff’a, Chris Bruzzo’ya, Peter Osnos’a, Jim Louderback’e, Mark Zuckerberg’e, Dave Winer’a, Umair Haque’a, Martin Nisenholtz’a, Jeffrey Rayport’a, Andrew Heyward’a, Kevin Rose’a, David Cohn’a, Dave Morgan’a, Nick Denton’a, Scott Heiferman’a, Chris Anderson’a, Steven Johnson’a, Ken Layne’e, Matt Welch’e, Caterina Fake’e, Stewart Butterfield’e, Bob Garfield’e, Jimmy Wales’e, Joan Feeney’e, Bob Wyman’a, Will Richardson’a, Andrew Tyndall’a, Rick Segal’e, Bonnie Arnold’a, Tim O’Reilly’ye, Henry Copeland’e, Marcel

Reichert’e, Stephanie Czerny’ye, Jochen Wegner’a, Hubert Burda’ya, Wolfgang Blau’ya, Claudia Gonzalez Gisiger’a, Dünya Ekonomik Forumu’na, Aspen Enstitüsü’ne, Lionel Menchaca’ya, Richard@Dell’e, Micheal Dell’e ve Dell’in kendisine teşekkürü bir borç biliyorum.

Dikkat ederseniz Google’a teşekkür etmiyorum. Google’ın varlığı-

na, verdiği derslere ve yaratıcılığına minnettarım –Marissa Mayer’ın verdiği altı çizilesi tavsiyeye değinmiyorum bile. Fakat şunu belirtmek istiyorum ki, bu kitap için Google’la iletişim kurma çabası içinde olmadım çünkü onu belli bir mesafeden değerlendirmek, ondan belli bir mesafeden bir şeyler öğrenmek istedim. Benim Google’a olan Teşekkür ve açıklama

323

hayranlığım, şirketle aramdaki herhangi bir ilişkiden değil, onun mükemmel bir örnek teşkil edişinden kaynaklanıyor.

Gelelim açıklamalara:

Ben, New York Şehir Üniversitesi Gazetecilik Okulu, Guardian, Daylife, New York Times Company, About.com, Advance Publica-tions, Time Warner, Denuo, News Corp. ve Burda dâhil, bu kitapta adı geçen çoğu şirkette çalıştım.

Bu kitapta adı geçen çeşitli şirketlerde hissem var. Bu şirketlerden bazıları Google (buradaki hissemi, Google’ın servetinden farklı bir açıdan yararlanmak için araştırmamı bitirdiğim sıralarda satın al-mıştım, fakat şu anda, finansal krizin ortasında, ben bunları yazarken bu hissem tam yüzde 30 değer kaybetmiş durumda), Time Warner, Apple, Amazon, Sirius XM ve Microsoft’tur. Covestor ve 33Across gibi bazı yeni şirketlerde de küçük yatırımlarım var. Publish2’nin yönetim kurulunda çalıştım. Technorati, Outside.in ve Meetup gibi yeni şirketlere çeşitli zamanlarda danışmanlık yaptım.

Blogumda Google AdSense ve BlogAds aracılığıyla çeşitli reklamverenlere açtığım reklam alanlarından gelir elde diyorum.

Hakkımda yaptığım ve yapacağım açıklamaları buzzmachine.com/about-me adresinde bulabilirsiniz.

Ve son olarak sizlere, kitabımı okuduğunuz için teşekkür ediyorum.